



**INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO**

**Controlo de Gestão como Instrumento de Rentabilidade: Estudo de caso Consnaval  
– Construções Navais, Lda**

**Telma Márcia da Silva Pinto Ramos**

Dissertação de Mestrado Para Obtenção do Grau de Mestre em Gestão Financeira.

**LISBOA**

**(2021)**



**INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO**

**Controlo de Gestão como Instrumento de Rentabilidade: Estudo de caso Consnaval  
– Construções Navais, Lda**

**Telma Márcia da Silva Pinto Ramos**

Dissertação apresentada no Curso de Mestrado em Gestão financeira para obtenção do Grau  
de Mestre em Gestão Financeira.

**Orientador: Professor Doutor Miguel Varela**

**Co-Orientador: Professor Dr. Carlos Vieira**

**LISBOA**

**(2021)**

## **Resumo**

Em qualquer empresa, o sucesso empresarial, bem como a sua sobrevivência depende da sua capacidade em gerar rentabilidade. Existem diversas formas para o aumento da rentabilidade. Segundo Vu e Nga (2021), a aplicação de um Sistema de Controlo de Gestão (“SCG”) adequando a realidade da empresa, permite promover um maior desempenho financeiro e consequentemente maior rentabilidade.

O presente estudo, tem como pilar fundamental, o controlo de gestão de uma empresa localizada no mercado angolano, que desenvolve atividade no setor da indústria, nomeadamente a fabricação de cartão e embalagens de cartão canelado, cujo público-alvo são pequenas e médias empresas em vários sectores de atividade tais como: indústria, comércio, agricultura, pescas e serviços.

Os SCG desempenham um papel fundamental na rentabilidade das empresas, nesta ordem de ideias, o seu estudo torna-se imperioso, com a finalidade de contribuir para que as empresas obtenham maior rentabilidade. Por outro lado, o controlo de gestão é visto como um “fiscal”, o que tem provocado resistências e barreiras na sua implementação no meio empresarial. Estas limitações fazem encadear a consciência que o momento de agir é urgente, sendo que o presente estudo tem a finalidade de efetuar o diagnostico do SCG da empresa alvo de investigação, propor medidas que contribuam para o aumento da rentabilidade da empresa Consnaval – Construções Navais, Lda, com base na literatura socorrida, analisando a importância dos SCG, seus instrumentos e ferramentas que contribuem para o desenvolvimento da empresa.

**Palavras-chaves:** rentabilidade, controlo de gestão, sistemas de controlo de gestão.

## **Abstract**

In any business, business success as well as its survival depends on its ability to generate profitability. There are several ways to increase profitability. According to Vu and Nga (2021), the application of a Management Control System (“MCS”), adapting to the company's reality, allows for greater financial performance and, consequently, greater profitability.

The main pillar of this study is the management control of a company located in the Angolan market, which develops activity in the industry sector, namely the manufacture of cardboard and corrugated cardboard packaging, whose target audience is small and medium-sized companies in various sectors of activity such as: industry, commerce, agriculture, fisheries and services.

The MCS play a fundamental role in the profitability of companies, in this order of ideas, their study becomes imperative, with the purpose of helping companies obtain greater profitability. On the other hand, management control is seen as a “fiscal”, which has caused resistance and barriers to its implementation in the business environment. These limitations make us aware that the moment to act is urgent, and the purpose of this study is to diagnose the SCG of the company being investigated, to propose measures that contribute to increasing the profitability of the company Consnaval – Construções Navais, Lda, based on the rescued literature, analyzing the importance of SCG, its instruments and tools that contribute to the development of the company.

**Keywords: profitability, management control, management control systems.**

## **Agradecimentos**

Gostaria de deixar aqui expresso o meu reconhecimento às pessoas e entidades que, direta ou indiretamente, contribuíram para realização deste trabalho.

Agradeço a Deus por toda força.

Ao meu Co-Orientador o professor Dr. Carlos Vieira e ao meu Orientador professor Doutor Miguel Varela, agradeço-lhes a orientação, as sugestões, a confiança, a disponibilidade sempre demonstrada para a discussão dos temas envolvidos nesta dissertação e o estímulo que sempre me deram.

Ao Sr. Fausto Ferrão, gostaria de agradecer o incentivo para que esta se realizasse. Agradeço a Direção da Consnaval – Construções Navais, Lda, pelas facilidades que me concederam ao longo da elaboração deste trabalho.

Agradeço a todos amigos que abdiquei, mas não esqueci, simplesmente por serem amigos.

Não podia terminar os agradecimentos sem referir a minha família, pela compreensão tida durante a realização deste trabalho que ocupou muito do tempo que lhe era devido. Agradeço aos meus filhos queridos, Nuno, Júnior e Gonçalo, por todo amor. Agradeço aos meus Pais a quem tudo devo e aos meus irmãos pelo apoio. Agradeço, em especial, ao Eduardo, meu esposo e melhor amigo, por todo suporte e estímulo, contribuído para o sonho se realizar, pela forma como encarou as limitações da nossa vida familiar durante todo o período em que decorreu o mestrado.

## **Lista de Abreviaturas**

**ABC** – Activity – Based Costing

**AC** – Ativo Corrente

**AOA** – Moeda Oficial de Angola (kwanza)

**BNA** – Banco Nacional de Angola

**BSC** – Balanced Scorecard

**CAE** – Classificação das Atividades Económicas

**CFB** – Caminho de Ferro de Benguela

**CG** – Controlo de Gestão

**CIANG** – Censo da Indústria de Angola

**CITA** – Classificação Internacional Tipo por Indústria

**CMVMC** – Custos das Mercadorias Vendidas das Matérias Consumidas

**CNEST** – Conselho Nacional de Estatística

**CO** – Controlo Operacional

**CP** – Capital Próprio

**CR** – Centros de Responsabilidades

**DMI** – Duração Média das Existências

**DR** – Demonstrações dos Resultados

**EBITDA** – Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization

**EVA** – Economic Value Added

**FNLA** – Frente Nacional de Libertação de Angola

**FUA** – Frente unida Angolana

**GE** – Governança da Empresa

**INE** – Instituto Nacional de Estatística

**MPLA** – Movimento Popular de Libertação de Angola

**MVA** – Market Value – Added

**NACE** –Nomenclatura Geral das Atividades Económicas das Comunidades Europeias

**PALOP**– País Africanos de Língua Oficial Portuguesa

**PC** – Passivo Corrente

**PCV** – Ponto Crítico de Vendas

**PDIA** – Plano de Desenvolvimento Industrial de Angola

**PE** – Plano Estratégico

**PIB** – Produto Interno Bruto

**PMP** – Prazo Médio de Pagamentos

**PMR** – Prazo Médio de Recebimentos

**PO** – Plano Operacional

**PT** – Implementação de sistemas de preços de transferência interna

**PTI's** – Implementação de Sistemas de Preços de Transferência Interna

**RL** – Resultado Líquido

**ROA** – Return on Assets

**ROE** – Return on Equity

**ROI** – Return on Investment

**ROS** – Return on Sales

**SADC** – Comunidade de Desenvolvimento da África Austral

**SARL** – Sociedade Anonima de Responsabilidade Limitada

**SCG** – Sistema de Controlo de Gestão

**SU** – Sociedade Unipessoal

**UNITA** – União Nacional para Independência de Angola

**USD** – United States Dollar

**ZCLCA** - Zona de Comércio Livre Continental Africana

# Índice

Introdução .....	15
Enquadramento do Tema.....	15
Objetivos da dissertação e questão de pesquisa .....	17
Questão de Pesquisa .....	17
Objetivos Gerais .....	17
Objetivos específicos.....	17
1    Capítulo - Revisão da Literatura.....	18
1.1    Resenha Histórica sobre Controlo de Gestão .....	18
1.2    Conceptualização sobre Controlo de Gestão .....	20
1.3    Importância do CG.....	22
1.4    Princípios fundamentais do SCG .....	23
1.5    Instrumentos de Controlo de Gestão.....	24
1.5.1    Instrumentos de pilotagem .....	25
1.5.2    Instrumentos de orientação do comportamento.....	27
1.5.3    Instrumentos de diálogo .....	29
1.6    Instrumentos Tradicionais de Controlo de Gestão.....	30
1.6.1    Demonstrações Financeiras .....	30
1.6.2    Método dos Rácios .....	32
1.6.3    Análise do Ponto Crítico de Vendas.....	34
1.7    Instrumentos Modernos de Controlo de Gestão .....	37
1.7.1    Balanced scorecard.....	38
1.7.2    Auditoria.....	41
1.7.3    Benchmarking.....	41
1.8    Novas Tendências dos Instrumentos Modernos de Controlo de Gestão .....	43



1.8.1	EVA.....	43
1.8.2	ABC.....	44
1.8.3	Market Value – Added (MVA) .....	45
1.8.4	Governança da empresa.....	47
1.9	Controlo de Gestão como um instrumento de Rentabilidade .....	47
1.10	Metodologia para conceção do SCG .....	51
2	Capítulo – Metodologia.....	53
3	Capítulo – Análise e discussão dos Resultados - Estudo de Caso da Consnaval - Construções Navais, Lda .....	56
3.1	Breve Caracterização da indústria Transformadora no mercado Angolano .....	56
3.2	Caracterização da Empresa do estudo de caso.....	60
3.2.1	Identificação da empresa .....	61
3.2.2	Breve historial empresa Consnaval – Construções Navais, Lda .....	61
3.2.3	Visão.....	64
3.2.4	Missão.....	64
3.2.5	Valores.....	64
3.2.6	Sector Produtivo da Empresa .....	64
3.3	Análise Financeira da Empresa – Indicadores Financeiros .....	73
3.3.1	Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização - EBITDA .....	74
3.3.2	Volume de Negócio, CMVMC e RO .....	75
3.3.3	Rácios .....	79
3.4	Análise do ambiente externo e do ambiente interno .....	83
3.5	Diagnóstico do SCG da Consnaval – Construções Navais, Lda.....	85
3.6	O Controlo de Gestão como fator gerador de Rentabilidade.....	87
3.7	Oportunidades de Melhoria do SCG como fator gerador de Rentabilidade .....	88
	Conclusões.....	93

Bibliografia.....	94
ANEXO .....	102

## Índice de Figuras

Figura 1 Oito princípios do CG.....	23
Figura 2 Pirâmide da estrutura organizacional.....	24
Figura 3 Balanced Scorecard - Perspetivas do negócio .....	38
Figura 4 Os princípios de uma organização focada na estratégia .....	40
Figura 5 Etapas do processo de benchmarking .....	42
Figura 6 Gestão Baseada na atividade e cadeia de valor.....	45
Figura 7 Rolos de papel kraft liner e fluting .....	65
Figura 8 Aspeto do acondicionamento dos rolos dentro do contentor de 40”, o máximo 8 rolos por contentor.....	66
Figura 9 Descarga Contentor pelo CFB no ramal da Consnaval – Construções Navais, Lda.....	67
Figura 10 Empilhador de Garras .....	67
Figura 11 Placas de cartão utilizadas para proteção de artigos .....	68
Figura 12 Rolo de papel fluting no patim de condução á Caneladora.....	69
Figura 13 Ponte de Passagem do “Single face” (Simples Face) Produzido pelas Caneladoras, Zona de Arrefecimento e alimentação do “Deck” .....	70
Figura 14 Máquina de corte e vinco longitudinal.....	70
Figura 15 Máquina de corte transversal guilhotina .....	71
Figura 16 Pilhas de Blanc’s parqueadas.....	71
Figura 17 Blanc’s em frente a coladora de abas, onde serão dobrados pelos vincos e colada a aba de fecho.....	72
Figura 18 Máquina de cintar atados de 25 caixas á saída da coladora de abas .....	73
Figura 19 Análise Swot .....	84
Figura 20 Impacto da implementação do SGC na rentabilidade.....	87

## Índice de Gráficos

Gráfico 1 Ponto crítico de vendas .....	34
Gráfico 2 Participação da Indústria Transformadora Angolana no PIB, exceto refinação de petróleo bruto .....	56
Gráfico 3 Empresas registadas no Sector da Indústria Transformadora em 2018 segundo a situação perante a atividade.....	59
Gráfico 4 Empresas em atividade no Sector da Indústrias Transformadoras em 2018 segundo a forma jurídica.....	59
Gráfico 5 EBITDA.....	75
Gráfico 6 Volume de Negócio da empresa .....	75
Gráfico 7 CMVMC da empresa .....	76
Gráfico 8 Evolução do Resultado Operacional da empresa .....	77
Gráfico 9 Vendas VS Gastos Operacionais da empresa.....	78
Gráfico 10 Evolução do quadro de pessoal efetivo.....	79

## Índice de Tabelas

Tabela 1 Breakeven point.....	36
Tabela 2 Participante da Entrevista.....	55
Tabela 3 EBITDA da empresa dos últimos 5 anos .....	74
Tabela 4 Análise dos Rácios da Consnaval – Construções Navais, Lda.....	80
Tabela 5 Modelo de acompanhamento dos resultados – Identificação dos Indicadores .....	89
Tabela 6 Modelo de acompanhamento dos resultados – Análise do desempenho dos indicadores .....	90
Tabela 7 A Organização em centro de responsabilidade .....	91

## Índice de Quadro

Quadro 1 Balanço esquemático.....	31
Quadro 2 Demonstrações dos Resultados esquemática .....	32
Quadro 3 Rácios de análise financeira .....	33
Quadro 4 Decomposição do MVA.....	46
Quadro 5 Classificação das Atividades Económicas de Angola – Rev.2.....	57

# Introdução

## Enquadramento do Tema

O presente estudo, tem como pilar fundamental, o controlo de gestão de uma empresa localizada no mercado angolano, que desenvolve atividade no setor da indústria, nomeadamente a fabricação de cartão e embalagens de cartão canelado<sup>1</sup>, ou seja, caixas de cartão do “tipo americana”<sup>2</sup>, cujo público-alvo são pequenas e médias empresas em vários sectores de atividade tais como: indústria, comércio, agricultura, pescas e serviços. Pretende-se demonstrar como o emprego dos conceitos teóricos sobre o CG, podem ter impacto na rentabilidade da empresa e torná-los num instrumento fundamental para o sucesso económico e financeiro de uma organização empresarial. Para seguimento do estudo, será adotada não só à fundamentação teórica como também o estudo de caso. Segundo Jordan, Neves e Rodrigues (2015), um SCG torna-se um fator de desenvolvimento da empresa quando permite a implementação da estratégia no sentido de alinhar os objetivos individuais dos gestores com os objetivos organizacionais, um adequado SCG, impulsiona a empresa a alcançar o sucesso almejado, pelo que se torna imperioso divulgar os seus objetivos e as suas técnicas. A Justificação para escolha do tema, pode ser atribuída a literatura sobre o CG, que de acordo com Otley, Broadbent e Berry (1995), apesar de terem surgido várias tentativas para ampliar o escopo da investigação sobre o controlo de gestão, seja na perspetiva financeira – dominante na literatura, como também na perspetiva não financeira, ainda assim, o estudo integrado de todas as funções do CG dentro da organização, continua incompleto. Outra justificativa para seleção do tema e consequentemente sua exploração, advém da importância dada ao sector da indústria transformadora em Angola conforme o Plano de Desenvolvimento Industrial de Angola 2025 (PDIA 2025)<sup>3</sup>, publicado pelo Governo Angolano no ano de 2021, cujo objetivo específico é fomentar o desenvolvimento da Indústria Transformadora Angolana, de forma competitiva e sustentável, o PDIA 2025,

---

<sup>1</sup> Cartão canelado é um papel muito grosso, obtido por colagem e prensagem de várias folhas com sulcos.

<sup>2</sup> A caixa de cartão canelado do “tipo americana” apresenta características, que permitem o embalamento manual do produto, o mercado pesqueiro angolano utiliza o embalamento manual dos produtos e como este é o principal mercado da Consnaval – Construções Navais, Lda, a sua aposta nos últimos 40 anos foi a caixa do tipo americana. Em <https://spi.pt/documents/books/hortofruticolas/Wc6a0b71efa0a6.asp> e <https://caixindu.pt/produto/caixas-modelo-americano/> consultado em 31.07.2021 é possível perceber melhor as especificações da caixa do “tipo americano”.

<sup>3</sup>[https://governo.gov.ao/fotos/frontend\\_1/gov\\_documentos/plano\\_de\\_desenvolvimento\\_industrial\\_angola\\_2025\\_para\\_consulta\\_1211807052601420bec4174.pdf](https://governo.gov.ao/fotos/frontend_1/gov_documentos/plano_de_desenvolvimento_industrial_angola_2025_para_consulta_1211807052601420bec4174.pdf) consultado em 11.04.2021.

assume os compromissos que Angola traçou internacionalmente – nomeadamente a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas, a Agenda 2063 da União Africana, Estratégia e Roteiro para a Industrialização 2015-2063 da Comunidade de Desenvolvimento da África Austral (SADC), bem como a participação na Zona de Comércio Livre Continental Africana (ZCLCA), que partilham o objetivo da transformação estrutural das economias para aumento do peso do sector industrial no Produto Interno Bruto (PIB) e na criação de emprego. A investigação permitiu analisar e efetuar o levantamento de vários elementos sobre a empresa, onde foi possível constatar que no contexto atual, o modelo de controlo de gestão da empresa, apesar de possuir um grande potencial, ainda assim é bastante incompleto, pouco integrado e com algumas limitações. Para além disso, após análise do relatório e contas da empresa, tornou-se evidente que é urgente a adoção de medidas que visam a rentabilização dos recursos disponíveis, que são cada vez mais escassos. Em simultâneo, a necessidade premente de se obter informação fidedigna, no mais curto espaço de tempo, como suporte na tomada de decisão dos gestores, obriga a empresa adotar um SCG, ajustado à sua medida. Estas limitações, fizeram encadear a consciência de que o momento de agir é urgente. Para Jordan et. al. (2015), analisar o passado e projetar o futuro, torna-se uma componente importante para as organizações. Assim sendo, urge a necessidade de se implementar uma estratégia de CG à medida de cada organização. É imperioso fixar os objetivos, definir os planos de ação e previsões, analisar e interpretar os resultados para que estes apoiem a tomada de decisões corretivas, projetando o futuro da organização. Também impulsionaram a justificação em grande parte a orientação deste trabalho, sobre o CG, através do estudo de caso da empresa Consnaval – Construções Navais, Lda, as dinâmicas do mercado nas diferentes esferas, nomeadamente, socioeconómicas, financeiras, tecnológicas e digital, que podem influenciar diretamente a rentabilidade das empresas pois, segundo Miranda (2013), estas dinâmicas, obrigam que as empresas, no processo de formulação da estratégia, não se baseiem apenas na missão, visão e objetivos, mas também num processo adequado do SCG.



## **Objetivos da dissertação e questão de pesquisa**

### **Questão de Pesquisa**

Tendo como estudo de caso a fábrica Consnaval – Construções Navais, Lda, as questões de pesquisa são:

Qual é a importância da implementação do controlo de gestão como fator gerador de aumento de rentabilidade de uma empresa industrial?

O Sistema de CG existente na Consnaval – Construções Navais, Lda é adequado às necessidades da empresa e gera aumento da sua rentabilidade?

Que alterações ou implementações poderiam ser efetuadas por forma a melhorar os resultados da empresa?

### **Objetivos Gerais**

O estudo tem como objetivo, a caracterização geral dos SCG e o seu impacto na rentabilidade das empresas.

### **Objetivos específicos**

Efetuar o diagnóstico do SCG da empresa alvo de investigação, propor medidas que contribuam para o aumento da Rentabilidade da Empresa Consnaval – Construções Navais, Lda.

# **1 Capítulo - Revisão da Literatura**

## **1.1 Resenha Histórica sobre Controle de Gestão**

Segundo Ittner e Larcker (2001), inicialmente o Controle de Gestão (CG), era abordado com maior ênfase no campo da contabilidade. Os estudos focavam-se no apuramento dos custos, na análise e controle financeiro, através da elaboração de orçamentos e da contabilidade de custos. Pesquisas adicionais apontam que foi no início do século XX que os conceitos de CG ficaram amplamente conhecidos através dos estudos levados a cabo por Taylor (1907), Emerson (1912), Church (1913) e Fayol (1949), com maior destaque para o primeiro e o último, ambos engenheiros de profissão, que de acordo com Costa (2016), suas obras até os dias de hoje são reconhecidas como um catalisador que influenciou de forma relevante a gestão e ao estudo das organizações no mundo inteiro. Fayol (1949, citado por Costa 2016), foi considerado como o pai da gestão científica, partindo do princípio que havia leis inalteráveis que geriam os sistemas de controle de gestão, particularmente em torno dos conceitos de planejar, organizar, coordenar e controlar, em que o “controle era visto como a verificação de tudo o que está a acontecer de acordo com o previamente planeado”. Para Costa (2016), Taylor associa as ideias de Fayol à experiência prática, apesar de introduzir como pontos fundamentais no seu pensamento a inclusão de incentivos financeiros e a separação das tarefas de planeamento entre o responsável e quem executa, eliminando a autonomia e a espontaneidade hoje em dia tão defendida como fatores chave do sucesso em termos laborais. De acordo com Costa (2016), apesar da denominada escola clássica das organizações através dos estudos levados a cabo por Taylor e Fayol utilizar o termo controle a nível organizacional, este não levava em conta aspetos motivacionais, nem tão pouco estatísticos e financeiros como os requisitados nas organizações atuais.

Posteriormente às obras de Taylor e Fayol, foram realizados vários estudos sobre o CG, com destaque para Anthony (1965), cujo trabalho foi intitulado de “Planning and Control Systems”. Segundo Strauss e Zecher (2013), Anthony (1965), mudou o seu título para “Management Control Systems”, que trouxe o termo pela primeira vez no mundo académico, ou seja, pela primeira vez ficou conhecida a integração entre “sistema” e “Controle de Gestão” (SCG). Com o decorrer do tempo, como qualquer outra ciência a gestão não se manteve estática, muito pelo contrário. Esta evoluiu ao longo de várias décadas, tendo surgido vários estudos. Johnson e Kaplan (1987) vieram dar um grande contributo com o seu trabalho intitulado “The Rise and

Fall of Management Accounting”, cuja abordagem puramente financeira ao ser analisada de forma isolada, estava em decadência, e que necessitava de uma reformulação radical. Para estes, os SCG falham em fornecer informações relevantes aos gestores, mas também os distraem de perceber os fatores chave importantes para a eficiência, pretendendo alargar a utilização das medidas financeiras e não financeiras. Simons (1990), apresenta um estudo sobre as relações entre CG e a estratégia. Para este a visão de que os SCG são conceituados em termos de implementação da estratégia de uma empresa, falha no sentido de que esta não reconhece também o poder do SCG no processo de formulação da estratégia. Afastando-se dessa linha de pensamento, tornou-se pioneiro ao realizar um estudo de campo em duas empresas de grande dimensão da mesma indústria, com duração de dois anos, que visava mostrar como os sistemas interativos de CG podem ser utilizados para gerir estratégias emergentes, concentrando atenção da organização nas incertezas estratégicas. Esta pesquisa focou-se na forma como as empresas tomam decisões diferentes acerca da construção dos seus modelos conceptuais de SCG. As pesquisas de Simons apontam que o “CG é importante não só para a implementação como também para o processo de formulação da estratégia” (Simons, 1990, p. 128). Segundo Simons (1991), no seu estudo sobre orientação estratégica e atenção da alta direção aos sistemas de controlo, sugeriu que os SCG de diagnóstico monitorizados pelos gerentes de forma excecional, são orientados a implementar estratégias passadas e presentes das empresas. Este SCG é projetado para informar aos gestores quando as ações não estão de acordo com os planos traçados. Também é importante perceber, quando as condições são adequadas para aproveitar novas oportunidades e mudar de direção, este é o objetivo do uso de controlo seletivo do SCG interativo. Os resultados deste estudo, sugerem que a visão principal dos gestores é o ingrediente essencial para escolha do SCG interativo, pois são estes que decidem quais os processos para usar de forma interativa e quais os de diagnósticos, com base no senso de propósito para a organização e sua avaliação pessoal das incertezas estratégicas associadas à visão estratégica. As avaliações dos gestores sobre as incertezas estratégicas podem mudar à medida que os negócios amadurecem, o surgimento de novos mercados ou o reagir a mudanças de meio ambiente, ou seja, a crises. Um novo gerente pode trazer uma nova visão para a organização. Flamholtz (1996), destacou aspetos comportamentais do CG que visavam influenciar os comportamentos dos membros da organização, com vista a elevar a probabilidade para se atingir os objetivos almejados. Também Otley (1999) oferece o seu grande contributo, criticando a visão de Anthony (1965) que negligencia o processo de planeamento estratégico, ignorando completamente as medidas de performance não financeiras. Este chama a atenção da necessidade sobre o conhecimento detalhado da organização, através da conjugação dos SCG

com as questões estratégicas, devendo refletir os objetivos da organização e os planos que foram desenvolvidos para atingir esses objetivos. Um ano mais tarde Simons (2000) introduz o conceito de incertezas estratégicas, ameaças e oportunidades que podem colocar em causa todo processo implícito a uma determinada estratégia. Ittner et. al. (2001) destacaram a importância da introdução de novas ferramentas de gestão, que fossem capazes de preencher as lacunas da evolução empresarial, nomeadamente na análise e melhoria dos processos empresariais, na integração entre os aspetos financeiros e de gestão, assim como na gestão estratégica dos custos, na projeção e definição de estratégias que visam a criação de valor para os acionistas. Ferreira e Otley (2009), deram o seu contributo com a conceção de uma estrutura de sistemas de gerenciamento de desempenho como uma ferramenta de pesquisa para descrever a estrutura e operação de sistemas de gestão de desempenho de uma maneira mais holística. Finalmente, não menos importante, destacam-se ainda as contribuições de Jordan et. al. (2015), realizada durante vários anos com destaque do seu trabalho intitulado o controlo de gestão ao serviço da estratégia e dos gestores, onde realça a importância do CG cujo âmbito é de conseguir realizar a estratégia das entidades pelo desenvolvimento de instrumentos e práticas de gestão criadas com os gestores e para os gestores. No seu livro, Jordan et. al. (2015), procuram enquadrar o papel dos gestores enquanto agentes de criação de valor nas entidades e a premente necessidade de garantir uma adequada performance e a sua monitorização através do modelo de CG.

Em resumo, a tónica do CG inicialmente era abordada no campo da contabilidade através do apuramento dos custos, na análise e controlo financeiro. Mais tarde, passou a ser conhecida a integração do sistema e CG, cujas abordagens eram puramente financeiras. Posteriormente foram realizados estudos sobre os aspetos comportamentais do CG, com vista a influenciar o comportamento dos gestores na obtenção dos objetivos, também se destacando os estudos sobre a relação entre CG e a estratégia. Os estudos subsequentes e atuais, passaram a focar-se na introdução de ferramentas do CG com objetivo de criar valor para os acionistas.

## **1.2 Conceptualização sobre Controlo de Gestão**

“O que não se consegue medir, não se consegue controlar. O que não se consegue controlar, não se consegue gerir. O que não se consegue gerir, não se consegue melhorar”. Harrington (1991).

Neste ponto é feita uma revisão da literatura sobre o conceito de controlo de gestão, bem como os seus instrumentos, indispensáveis para o entendimento do presente estudo.

Na análise do desempenho de uma organização, segundo Mações (2017), deve ser avaliada a eficácia na realização dos objetivos e a eficiência na utilização dos recursos disponíveis. Desta forma, o controlo de gestão desempenha um papel crucial para avaliar o desempenho da organização e verificar se os objetivos traçados, bem como os planos de ação, foram concluídos conforme os resultados almejados.

Para além do controlo de gestão se preocupar permanentemente com a racionalização na utilização dos recursos disponíveis, de acordo com Jordan et. al. (2015), este preocupa-se também em estimular, e responsabilizar os gestores, baseando-se na gestão com rigor e êxito, através da utilização de modelos de controlo de gestão, o que não significa somente fiscalização.

Em 1987 foi desenvolvido um estudo sobre o controlo de gestão nas empresas portuguesas, onde os pesquisadores destacam as “seguintes reações negativas dos operacionais em relação ao sistema de controlo de gestão da sua empresa: Os operacionais consideram o controlo de gestão como um instrumento da direção geral para fiscalizar estritamente o que acontece nos diversos setores da empresa; Manifestam uma certa hostilidade contra as intervenções do controlador de gestão; E, sobretudo, os operacionais consideram os instrumentos de controlo de gestão como “área reservada” do controlador e não como uma ferramenta de gestão pessoal que lhes permita analisar melhor os seus resultados, avaliar melhor as suas possibilidades de ação e orientar melhor as suas decisões futuras” (Jordan et al., 2015, p.29). O referido estudo, mostra claramente que o controlo de gestão é visto como uma fiscalização dentro da organização, e não associa este a um instrumento de apoio à gestão no processo de tomada de decisão.

Apesar de existir uma multiplicidade de conceitos sobre o controlo de gestão na bibliografia empresarial, o presente estudo destaca algumas sem prejuízo da existência de outras.

O autor Lowe (1971, p. 5), conceptualiza um SCG como “um sistema de informação organizacional, procurando contabilização e comunicação que assegure que a empresa se adapta à evolução no seu meio e que a atitude laboral dos seus trabalhadores é medida por um esquema de metas operacionais (que estarão em conformidade com os objetivos globais) de modo a que a discrepância entre estes possa ser reconciliada e corrigida.” Para Anthony e Govindarajan (2007, p. 17), “o controlo de gestão é o processo pelo qual os gestores influenciam os outros membros da organização para implementarem as estratégias da organização”. Noutra perspetiva Navaza (2008, p.22), conceptualiza o controlo de gestão como um “processo de aproveitamento eficaz e permanente dos recursos para alcance de objetivos”. Segundo Borralho (2018), o controlo de gestão pode ser definido como “um sistema que recorre a várias ferramentas para formalizar antecipadamente um desempenho, verificar a execução, sinalizar e a corrigir atividades, por forma a permitir alcançar os objetivos previamente expressos e de forma eficiente.” (p.70). Assim, tendo em conta as definições supracitadas, o presente estudo pretende considerar o controlo de gestão como sendo um conjunto de ferramentas – instrumentos, concebidos e operados por gestores, com vista a obtenção dos resultados almejados, através do planeamento e controlo, bem como análise de desvios e a implementação de medidas corretivas.

### **1.3 Importância do CG**

Segundo Mações (2017), apesar do controlo ser a última função do gestor, não significa que é a menos importante, pelo contrário, sem o controlo eficaz, todas as outras funções da gestão, planeamento, organização e direção, perdem o seu significado ou mesmo a sua razão de ser, o CG é o único meio que os gestores dispõem para analisarem se os objetivos preconizados estão a ser obtidos ou caso contrario quais os motivos porque não estão a ser cumpridos, este acrescenta ainda, que um SCG efetivo e eficiente também protege a organização de possíveis problemas e ameaças, pois permite alertar atempadamente sobre tais situações. Para Merchant e Otley (2006), o SCG é concebido para apoiar a organização a se adaptar ao ambiente em que está inserida e a entregar os resultados desejados aos seus stakeholders. Borralho (2018), destaca que SCG é importante na medida que este seja capaz de se autorregular e garantir a averiguação dos desvios, apoiar o processo de tomada de decisões corretivas e atempadas. Jordan et al. (2015), acrescentam que o CG é relevante porque assegura-se que todas as decisões dos gestores permitem atingir os objetivos traçados nas condições previstas, tanto a propósito

da margem bruta, como da quota de mercado, volume de negócios, etc., e assim sendo, este deve supervisionar e verificar o grau de cumprimento dos objetivos e analisar a forma de execução das ações a implementar.

## 1.4 Princípios fundamentais do SCG

Como já foi referido, o SCG é importante para o sucesso empresarial, este permite analisar o desempenho dos objetivos traçados, diagnosticar os motivos pelos quais os objetivos não estão a ser alcançados, oferece proteção para a organização de possíveis problemas e ameaças que possam surgir, alertando atempadamente, apoia no processo de tomada de decisão. Mas a sua concessão deve ser adequada a realidade da empresa e obedecer a princípios fundamentais. Segundo Jordan et al. (2015), os SGC apresentam 8 princípios essenciais a ter em conta no processo de estrutura de um SCG dos quais são:

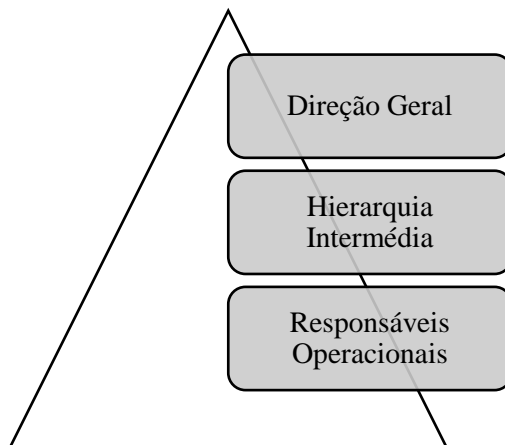
Oito princípios do SCG	Aspetos a ter em conta
1º Os Objetivos da empresa não são apenas de natureza financeira.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O SCG deve conter instrumentos capazes de analisar objetivos de caráter financeiro e não financeiro. Este deve ser munido em termos de rentabilidade - aspetos financeiros, como também em termos de qualidade, produtividade, inovação, imagem, posicionamento etc - aspetos não financeiros.</li> </ul>
2º O SCG deve promover a descentralização das decisões, a delegação da autoridade e a responsabilização. 3º O CG tem de permitir o alinhamento estratégico entre a gestão de topo e os gestores operacionais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O SCG deve incluir instrumentos que garantem a convergência dos interesses dos gestores com a estratégia organizacionais, permitindo ter poder de decisão sobre os resultados individuais, mas contribuindo para os resultados globais.</li> </ul>
4º Os Instrumentos do CG devem beneficiar a ação e não a burocratização. 5º A Perspectiva do CG é fundamentalmente o futuro e não o passado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O SCG deve fornecer informação credível em tempo útil e não apenas virado a construção de uma base estatística. Esta informação deve permitir, rápida análise, conhecimento do que aconteceu, as causas, consequências e estudar as possibilidades de ação para atingir os objetivos no mais curto espaço de tempo. A Informação deve ser simples, concreta, com objetivo de ajudar os gestores no processo de tomada de decisões.</li> </ul>
6º CG tem natureza comportamental ao atuar sobre os gestores. 7º O sistema de sanções e recompensas é parte integrante do CG. 8º Os atores de primeira linha no controlo de gestão são muito mais os responsáveis operacionais do que os controladores de gestão.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os bons ou maus resultados são obtidos pelos gestores descentralizados, porque o CG atua muito mais sobre os homens do que sobre os números. Por esse motivo há necessidade de introdução de um sistema de sanções e recompensas onde os gestores buscam bons desempenhos relacionados com comportamento e recompensa obtida. Os gestores constituem maior envolvimento no CG em relação aos controladores, estes sentem a necessidade de monitorizar a sua performance.</li> </ul>

*Figura 1 Oito princípios do CG*

Fonte: Elaborado a partir de Jordan et. al. (2015)

## 1.5 Instrumentos de Controlo de Gestão

Jordan et al. (2015), frisam que os principais “clientes” do CG têm necessidades diferentes em termos de CG, por esse motivo segmentou estes em três categorias de acordo com o nível hierárquico que ocupam na organização.



*Figura 2 Pirâmide da estrutura organizacional*

Fonte: Elaborado a partir de Jordan et. al. (2015)

Segundo Jordan et al. (2015), a direção geral, representa a empresa cuja responsabilidade é definir os objetivos e resultados globais da empresa. Por norma é o órgão máximo de gestão da empresa que de acordo com a natureza da sua atividade ou dimensão pode ser constituído por (Conselho de Administração, Conselho de Direção, Direção, Gerência, etc). A categoria da hierarquia intermédia, encontra-se entre a direção geral e os responsáveis operacionais, e é a mais difícil de definir pois pode ser, por exemplo, representada pelos diretores de áreas, como o diretor da área económica ou de estratégia. Numa pequena ou média empresa, é provável que ninguém pertença à hierarquia intermédia e numa empresa de grande dimensão é provável a existência de vários níveis hierárquicos pertencentes a esta categoria. Em relação aos responsáveis operacionais, constituem a categoria mais numerosa, podendo esta ser composta por responsáveis de setores de produção, secções comerciais, das compras, etc. Cada responsável operacional tem a competência e responsabilidade para um setor ou entidade, como a realização dos objetivos e resultados almejados. Para este, todos os gestores destas categorias



hierárquicas estão ligados ao processo de CG mas importa frisar que cada “cliente” tem necessidades específicas, como, por exemplo, a direção geral define as políticas globais de recursos humanos, de produção, etc. A hierarquia intermédia tem de coordenar diversas unidades de negócios, correndo o risco de perder o controlo de uma destas unidades. Já os responsáveis operacionais têm objetivos e resultados bem definidos, delimitados, mas podem a qualquer momento perder de vista os interesses da empresa em favor dos interesses da sua unidade de comando. Assim sendo, Jordan et al. (2015), propuseram dividir os instrumentos de CG em três grandes grupos consoante a finalidade de cada um, para dar resposta as necessidades de cada “cliente” do CG:

- Instrumentos de pilotagem;
- Instrumentos de orientação do comportamento;
- Instrumentos de diálogo.

### **1.5.1 Instrumentos de pilotagem**

Segundo Jordan et al. (2015), estes englobam os instrumentos de cariz técnico, necessários para orientar os gestores a “pilota-rem” o processo de CG: fixar objetivos, planejar e acompanhar os resultados. Jordan et al. (2015), dividem os instrumentos de pilotagem em previsionais e de acompanhamento dos resultados. Dentro dos instrumentos previsionais destacam-se o plano operacional e o orçamento. Já em relação aos instrumentos de acompanhamento dos resultados destacam-se o controlo orçamental (CO) e o tableaux de bord ou balanced scorecard (BSC).

#### **1.5.1.1 Plano operacional**

De acordo com Jordan et al. (2015) o plano operacional (PO), define a estratégia de carácter previsional, que é feita a médio prazo, por norma por um período de 3 anos, sobre a qual é composta por todas as atividades da empresa cujo objetivo é de criar e organizar soluções capazes de viabilizar o plano estratégico (PE) como a definição de políticas de comercialização, investimento, gestão da produção, gestão financeira e organização dos recursos humanos. Para estes, o PO distingue-se do PE claramente em relação ao prazo. O PE é concebido a longo prazo em média por um período de 5 anos. Enquanto o PO é composto por todas as atividades da

empresa, o PE está voltado para as questões de grandes mudanças ou novas orientações planeadas a longo prazo tais como diversificação, modernização do potencial industrial, ou seja, alterações importantes em áreas como por exemplo tecnológica, organizacional, pessoal etc.

#### **1.5.1.2 Orçamento**

O Orçamento está também voltado para o carácter previsional (Jordan et al., 2015). Segundo Caiado (2015), o orçamento pode ser traduzido num relatório dos resultados esperados e expressos de forma quantificada, traduzindo em números todos os outros tipos de planos, indica o curso da ação futura, estes resultam de previsões feitas normalmente a curto prazo, até um ano. Tais planos devem ser fixados, para cada nível de decisão, com acordo mútuo do responsável de determinado nível e do responsável do nível imediatamente superior. Este princípio é fundamental na medida que é necessária responsabilização pelos desvios verificados, além de estimular a participação de todos os responsáveis, cada um a seu nível no processo de gestão da empresa.

#### **1.5.1.3 Controlo Orçamental**

O CO, segundo Jordan et al. (2015), está direccionado para o acompanhamento dos resultados. Este compara o realizado com o previsto, evidenciando os desvios para implementar as ações corretivas. Contudo este possui limitações: realizações e previsões unicamente financeiras e é bastante lento, devido a sua essência contabilística, especificamente a contabilidade analítica, que produz informações em média num prazo superior a 25 dias, o facto dos instrumentos do CG serem concebidos com vista à ação, e as ações corretivas para reajustar aos desvios não podem demorar 25 ou mais dias, estas devem ser aplicadas imediatamente, assim sendo para ultrapassar essas limitações a empresa terá de recorrer a outros instrumentos de acompanhamento. Caiado (2015) reforça que, para se conseguir um controlo efetivo, os orçamentos anuais devem ser subdivididos em períodos mais pequenos, nomeadamente trimestrais, mensais ou mesmo semanais. Para este é extremamente importante rever os orçamentos de tempos a tempos, e efetuar as alterações que se revelam necessárias em função do resultado das mudanças verificadas na conjuntura do negócio da empresa.

#### **1.5.1.4 Tableaux de Bord ou o Balanced Scorecard**

Para Jordan et al. (2015), este instrumento tem a sua tónica no acompanhamento dos resultados. Na secção mais a frente será detalhada o BSC, aqui importa frisar o facto do CO apresentar algumas debilidades em relação à intensidade das ações corretivas necessárias. Segundo Jordan et al. (2015), é necessário a implementação de um instrumento que seja capaz de acompanhar os resultados com eficiência e eficácia, sendo aí que surge o tableaux de bord ou BSC que oferecem rapidez, diversidade dos indicadores, concentração sobre o essencial e adaptação ao utilizador.

#### **1.5.2 Instrumentos de orientação do comportamento**

De acordo com Jordan et al. (2015), estes instrumentos visam orientar o alinhamento do comportamento individual dos gestores com os objetivos globais da empresa. Para os autores, três instrumentos são fundamentais com vista responder a esta necessidade: organização em centros de responsabilidade, a avaliação do desempenho através de critérios adaptados às características dos referidos centros de responsabilidade e a implementação de sistemas de preços de transferência interna (PTI's).

##### **1.5.2.1 A organização em centros de responsabilidade**

Segundo Jordan et al. (2015), a organização em centro de responsabilidade, implica que a empresa esteja descentralizada através da delegação de autoridade aos gestores, com intuito de direcionar na gestão de cada setor os interesses da empresa. Para Anthony et al. (2007), os centros de responsabilidade (CR), podem ser distinguidos em:

- a) Centros de custos: o gestor é responsável pela alocação de recursos em setores que geram custos para a empresa, por exemplo: departamento administrativo, marketing, investigação e desenvolvimento. Em situações que o mercado ou atividade da empresa se retraem o gestor prossegue respeitando os mesmos objetivos.

- b) Centros de proveitos: o gestor preocupa-se com o volume de negócio dos produtos e dos serviços, tentando otimizar os recursos com o intuito de cumprir o orçamento de custos.
- c) Centros de resultados: o gestor, para obter resultados, orienta o seu comportamento de forma espontânea para a redução dos custos, o que beneficia o CR e a empresa.
- d) Centros de investimentos: o gestor decide sobre os recursos que geram custos e vendas, assim como sobre os investimentos, capazes de gerar maior proveitos e menor custos.

Jordan et al. explicam que esta diferenciação tem a ver com o grau de delegação de autoridade concedido aos gestores que se concretiza no tipo de meios sobre os quais eles atuam.

#### **1.5.2.2 Critérios avaliação do desempenho**

De acordo com Jordan et al. (2015), estes critérios estão relacionados com métricas de carácter financeiro e não financeiro, que são diferenciadas conforme o tipo de CR e autonomia atribuída a cada gestor. No que concerne ao desempenho financeiro, os centros de custos e de resultados são avaliados, pelos critérios dos custos e dos resultados realizados enquanto o critério da rentabilidade sobre os capitais investidos é utilizado para centros de investimentos. Para Anthony et al. (2007), os sistemas de avaliação de desempenho, têm a finalidade de apoiar a implementação da estratégia, cujo indicadores selecionados devem garantir a estratégia da empresa.

### **1.5.2.3 Preços de transferência Interna**

Segundo Jordan et al. (2015), os preços de transferência interna (PTI), são empregues para valorização das transferências de produtos e serviços internamente entre o CR da organização e determinar o resultado, o custo, ou a rendibilidade destes. Para Jordan et al. (2015), é imperioso definir a forma de valorização das transferências, pelo facto de ser necessário não apenas avaliar de forma justa o desempenho do gestor descentralizado, mas também para incentivar a tomada de decisões que alinham com a estratégia global da empresa. Jordan et al. (2015), reforçam que um CR corresponde a nível superior hierárquico. Assim sendo, a avaliação do desempenho dos gestores descentralizados deve ter por base a equidade, no sentido de orientar o cumprimento dos objetivos da empresa, e não simplesmente a fixação ou determinação do custo do produto ou serviço. Existem várias formas para fixar os preços, e os mesmos autores destacam os preços baseados no mercado, ou seja, o seu valor de mercado e preços baseados em custos, ou seja, preço em função dos custos efetivamente suportados para produzir o produto ou serviço, que podem ser custos reais, custo padrão; e custo padrão com uma margem.

Independentemente do método de fixação de preço, o mais relevante para a empresa é que o gestor esteja motivado, de forma a tomar decisões que defendem o interesse global da empresa, que haja equidade no sistema de avaliação do seu desempenho, estabelecimento de mecanismos de autocontrolo, definição dos procedimentos aceites por todos os gestores e orientação da gestão corrente no sentido de implementação da estratégia da empresa.

### **1.5.3 Instrumentos de diálogo**

A arte de comunicar e dialogar são extremamente importantes para o processo de conceção e estruturação do SCG. De acordo com Simon, Karapetrovic e Casadesús (2012), a atitude e motivação dos recursos humanos, são fundamentais para o sucesso da integração do SCG. Segundo Jordan et al. (2015), no decorrer do processo de controlo de gestão, surgem diversas oportunidades de diálogo. Assim sendo os instrumentos de diálogo estão presentes na negociação dos objetivos, das ações corretivas e dos meios a prever no plano operacional e

orçamento e na análise e prestação de contas dos resultados intermédios. Estes por norma são simples e comportam em salas, datas e relatórios de reuniões. Apesar da aparente simplicidade dos instrumentos de diálogo, as questões que estes procuram abordar são bastantes complexas, pois estamos perante a delegação de autoridade e responsabilidade, assim como a definição de posições hierárquicas. Para Jordan et al. (2015), o desafio principal deste instrumento é de conseguir constantemente proporcionar um diálogo entre os gestores de todos os níveis hierárquicos. A direção geral deve optar por divulgar os objetivos e a estratégia global da organização. Ao nível da hierarquia intermedia é oportuno incentivar e avaliar os subordinados. Os responsáveis operacionais devem participar e envolver-se em diálogo com os seus superiores hierárquicos. Segundo Frandsen e Johansen (2011), a comunicação interna na organização, influencia a forma como os gestores atuam.

## **1.6 Instrumentos Tradicionais de Controlo de Gestão**

Segundo Mações (2017), a área financeira de toda organização é a que possui o controlo financeiro mais tradicional. Independentemente do objeto social de qualquer organização, o gestor tem de conhecer o desempenho financeiro desta, os principais instrumentos de controlo financeiro utilizados são as demonstrações financeiras compostas pelo balanço, demonstração dos resultados, demonstração dos fluxos financeiros, as notas, os relatórios e eventuais anexos. Mas para analisar a evolução da situação económica- financeira da organização os gestores utilizam o método dos rácios: rácios de liquidez, rácios de estrutura, rácios de atividade e rácios de rendibilidade. Para analisar o nível de atividade dos gastos fixos e variáveis os gestores utilizam o ponto crítico de vendas, o chamado “ Breakeven Point”.

### **1.6.1 Demonstrações Financeiras**

Segundo Neves (2005), o balanço, é um documento de carácter contabilístico que revela a situação patrimonial de uma organização, num determinado período. Mações (2017) reforça que, para além deste mostrar a situação financeira da empresa num determinado período, também é possível verificar os equilíbrios financeiros entre as diferentes rubricas do balanço. Para este o balanço expressa três tipos de informação: ativo, passivo e capital próprio. O ativo

representa o investimento da organização e incluem o ativo corrente, que são os ativos que podem facilmente ser convertidos em dinheiro a curto prazo, como inventários, créditos sobre clientes, caixa e depósitos bancários e ativo não corrente, como edifícios e construções, equipamentos e investimentos financeiros. Para Neves (2005), o capital próprio representa o capital fornecido pelos sócios ou acionistas ou ainda o acumulado com a riqueza criada pela própria empresa, quando não distribui os resultados. Para este o passivo compõe as obrigações a médio e longo prazo, nomeadamente os empréstimos, adiantamentos por conta de vendas, fornecedores, estado, quaisquer outras dívidas para com terceiros. Também é composto por dívidas a terceiros a curto prazo, ou seja, a sua liquidação se efetuar dentro de um ano a data do balanço, sua decomposição é igual a dívidas a terceiros a médio longo prazo. O passivo é ainda composto por provisões que integram as responsabilidades derivadas dos riscos de natureza específica e provável, ou seja, dívidas incertas, como o caso dos impostos, garantias a clientes entre outras.

*Quadro 1 Balanço esquemático*

Ativo Não Corrente	Capital próprio
	Passivo Não Corrente
Ativo Corrente	Passivo Corrente

Fonte: Elaborado a partir de Mações (2017)

Para Neves (2015), a demonstração dos resultados (DR) expressa a formação dos resultados, ou seja, lucros ou prejuízos, num determinado período, sendo um documento que permite a avaliação do desempenho da empresa, através da análise de rentabilidade das vendas, a rentabilidade dos capitais investidos expressos no balanço ou a eficiência económica da empresa. Segundo Mações (2017), a DR expressa os rendimentos e gastos da organização durante um determinado período de tempo, e da diferença entre os rendimentos e os gastos obtêm-se o resultado líquido do período.

*Quadro 2 Demonstrações dos Resultados esquemática*

Gastos e Perdas	Rendimentos e Ganhos
Resultado Líquido do Período	

Fonte: Elaborado a partir de Mações (2017)

O caso representado no quadro 2, configura um resultado líquido do período positivo, uma vez que os rendimentos e ganhos são superiores aos gastos e perdas.

### **1.6.2 Método dos Rácios**

Mações (2017), agrupa os rácios mais comuns na análise económico-financeira da organização em: Rácios de liquidez, Rácios de estrutura, Rácios de atividade e Rácios de Rendibilidade. Para este, o rácio de liquidez traduz a capacidade que a organização possui para solver os seus compromissos a curto prazo. Assim sendo, o rácio de liquidez pode designar-se em rácio de liquidez geral, liquidez reduzida e liquidez imediata. O rácio de estrutura analisa a capacidade da organização em solver os seus compromissos de longo prazo, podendo esse rácio também ser designado como rácio de autonomia e solvabilidade. O rácio de atividade normalmente designado em prazos médios de recebimento, de pagamento e de duração média de inventários, traduz a capacidade da organização em cumprir a política de crédito por ela definida. O rácio de rendibilidade, permite avaliar o nível de rendibilidade da organização e divide-se em rendibilidade do capital próprio (Return on equity – ROE), rendibilidade do ativo (Return on assets – ROA), rendibilidade do investimento (Return on investment – ROI) e rendibilidade das vendas (Return on Sales – ROS).



*Quadro 3 Rácios de análise financeira*

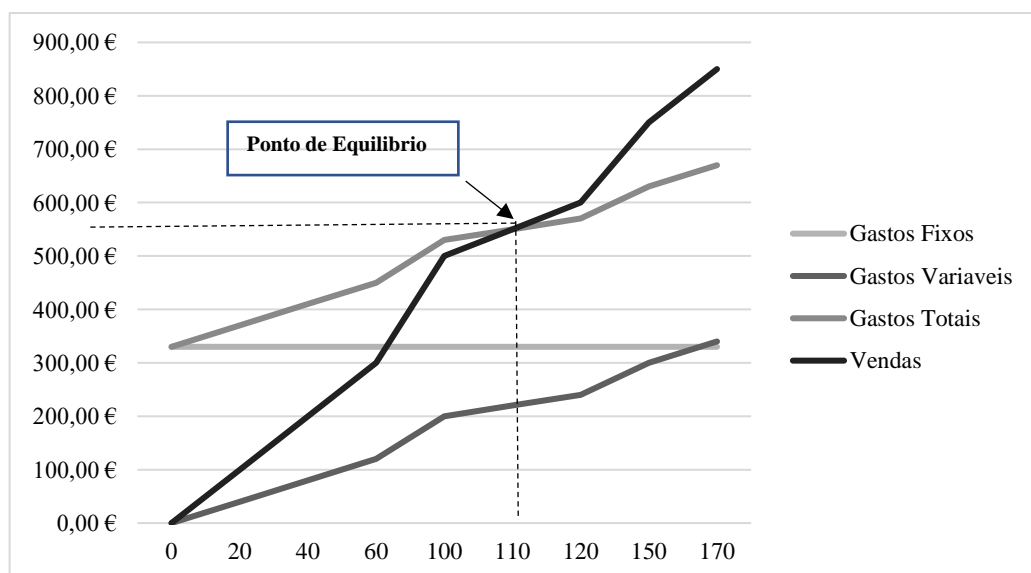
Rácios de liquidez	
Liquidez geral (Current ratio)	Ativo corrente/ Passivo corrente
Liquidez reduzida (Acid test)	Ativo corrente – Inventários/Passivo corrente
Liquidez imediata	Caixa + Depósitos Bancários/Passivo Corrente
Rácios de atividade	
Prazo médio de recebimentos (PMR)	Clientes/ (Vendas+Prest.de Serviços) x360 dias
Prazo médio de pagamentos (PMP)	Fornecedores/ (Compras +FSE) x360 dias
Duração média das existências (DMI)	Inventários MP/Consumo MPx360 dias
Rácio de rentabilidade	
Margem de Lucro das Vendas	Resultado líquido/Vendas
Rendibilidade do capital próprio (ROE)	Resultado líquido depois impostos/Capital próprio
Rendibilidade do ativo (ROA)	Resultado líquido depois impostos/ativo total
Rendibilidade do investimento (ROI)	Resultado líquido depois impostos/Investimento
Rácios de Rotação	
Rotação do ativo	Vendas/Ativo total
Rotação dos inventários	Vendas/Inventários
Rácios de estrutura	
Rácios de Autonomia financeira	Capital próprio/Ativo total
Rácio de solvabilidade	Capital próprio/Passivo
Rácio de endividamento	Passivo/Capital Próprio + Passivo

Fonte: Elaborado a partir de Mações (2017)

O caso representado no quadro 3, demonstra de forma sucinta os rácios financeiros mais comuns, que analisam a liquidez, a atividade, a rendibilidade, o grau de utilização dos recursos e a estrutura financeira de uma organização.

### 1.6.3 Análise do Ponto Crítico de Vendas

Segundo Mações (2017), o ponto crítico de vendas ou ponto de equilíbrio (breakeven point), é uma medida importante pois esta indica qual o nível de atividade correspondente ao limiar da viabilidade económica - a capacidade de gerar fundos de exploração suficiente para satisfazer os interesses dos credores externos e dos acionistas. Este mede o nível de atividade que permite igualar os resultados de exploração a zero, ou seja, corresponde ao nível de atividade em que os gastos totais (gastos fixos mais gastos variáveis) são iguais ao volume de vendas ou serviços.



*Gráfico 1 Ponto crítico de vendas*

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Mações (2017)

De acordo com Mações (2017), para calcular o ponto crítico das vendas podemos utilizar a seguinte fórmula:

$$\text{Ponto crítico de Vendas} = \frac{CF}{(P - CV_u)}$$

Onde:

CF = Gastos fixos (totais); P= Preço de Venda (unitário); CVu = Gasto variável unitário

O Caso apresentado na figura 6, espelha a representação gráfica do Ponto critico das vendas.

Exemplo 1<sup>4</sup>. A presenta o ponto critico de venda da empresa ABC, Lda, cuja estrutura é a seguinte:

Preço de Venda Unitário (P)      5 €

Gasto Variável Unitário (CVu)    2 €

Gastos Fixos Totais (CF)          330 €

Quantidade (Q)

Custo Variável (CV)

$$\text{Ponto Critico de Venda} = \frac{CF}{(P - Cvu)} = \frac{330 \text{ €}}{3 \text{ €}} = 110 \text{ Unidades}$$

$$\text{Ponto Critico de Venda em Eur} \quad 110 \times 5 \text{ €} = 550 \text{ €}$$

### **Representação gráfica**

$$\text{Vendas} \quad PxQ = 5 \text{ €} \times 110 \text{ Unidades} = 550 \text{ €}$$

$$\begin{aligned} \text{Total de Gastos} \quad CF + CVu \times Q &= 330 \text{ €} + 2 \text{ €} \times 110 \text{ Unidades} \\ &= 550 \text{ €} \end{aligned}$$

---

<sup>4</sup> O Exemplo apresentado foi adaptado pelo autor.

O Ponto de equilíbrio da empresa é quando esta produz 110 unidades o que equivale a 550€, neste ponto podemos afirmar que a empresa não tem lucro nem prejuízo, apenas produz o suficiente para manter a viabilidade económica do negócio.

*Tabela 1 Breakeven point*

	<b>Unidades Produzidas</b>	<b>Gastos Fixos</b>	<b>Gastos Variáveis</b>	<b>Gastos Totais</b>	<b>Vendas</b>
	0	330,00 €	0 €	330,00 €	0 €
	20	330,00 €	40 €	370,00 €	100 €
	40	330,00 €	80 €	410,00 €	200 €
	60	330,00 €	120 €	450,00 €	300 €
	100	330,00 €	200 €	530,00 €	500 €
<b>Breakeven point</b> →	110	330,00 €	220 €	550,00 €	550 €
	120	330,00 €	240 €	570,00 €	600 €
	150	330,00 €	300 €	630,00 €	750 €
	170	330,00 €	340 €	670,00 €	850 €

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Mações (2017)

Quando a empresa produz abaixo de 110 unidades está numa situação de prejuízo, mas quando produz acima das 110 unidades esta obtém lucros.

Segundo Gabriel (2005), assim como Mota (2001), o processo de determinação do PCV com sucesso é assente em vários pressupostos a ter em conta:

- O (s) preço (s) unitário (s) de venda é (são) constantes (s) ao longo do tempo;

- É sempre possível classificar com razoável segurança, os da empresa em fixos ou variáveis;
- Os custos variáveis são proporcionais relativamente ao nível de atividade, ou seja, os custos variáveis unitários são constantes;
- Os custos fixos mantêm-se o mesmo valor ao longo do tempo independentemente do nível de atividade;
- A empresa suporta a sua atividade num só produto/serviço/mercadoria ou alternativamente a diversos que variam em proporções iguais;
- O volume de produtos acabados é igual às vendas;

Há um conjunto de pressupostos que, na maior parte das vezes não são verificáveis nas organizações, por esse motivo a importância de toda a informação financeira e do conhecimento específico da realidade da mesma, para uma avaliação de sucesso do PCV.

## **1.7 Instrumentos Modernos de Controlo de Gestão**

Segundo Mações (2017), com o advento da internet e consequentemente a globalização, as economias dos países desenvolvidos estavam em elevado grau de crescimento e a expansão dos mercados era cada vez maior. Assim sendo, medir o valor de uma empresa já não podia ser feito apenas com os instrumentos tradicionais da era industrial, os valores intangíveis, como as marcas, a quota de mercado, os níveis tecnológicos, a qualidade da gestão, dos recursos humanos e a fidelidade dos clientes. Começavam a ter importância na quantificação do valor de uma empresa, ao mesmo tempo gerir uma organização com diversas unidades de negócio, em alguns casos centenas ou milhares de trabalhadores, inúmeros produtos fabricados e colocados no mercado, constituindo uma tarefa bastante complexa, em que era fundamental melhorar os processos internos da empresa de forma a permitir a rápida análise, nível de desempenho e grau de cumprimento dos objetivos traçados. Como consequência, surgiram novos métodos de CG capazes de dar resposta a esta nova necessidade das empresas, fazendo recurso a inovadores indicadores, que visam suprir as deficiências dos instrumentos tradicionais, tais como, balanced scorecard (BSC), auditoria interna (due diligence), benchmarking ou corporate governance.

### 1.7.1 Balanced scorecard

Segundo Carvalho (2011), a gênese do BSC surgiu a partir de um estudo levado a cabo por David Norton e Robert Kaplan em 1990, *Measuring Performance in the Organization of the future*, envolvendo doze gestores de empresas americanas<sup>5</sup>, cujas conclusões foram sintetizadas no artigo *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*, publicado na *Harvard Business Review* (Kaplan e Norton 1992). De acordo com Kaplan e Norton (1992), as medidas financeiras apesar de essenciais não são suficientes para mediar o desempenho das organizações. Assim sendo, foi proposta uma nova abordagem, que era o BSC, que inclui medidas financeiras, mas também não financeiras, como indicadores sobre aprendizagem e desenvolvimento, clientes e processos internos, sendo um sistema de avaliação de desempenho assente em quatro perspetivas:

- Como os clientes observam a organização (perspetiva dos clientes);
- Como os acionistas observam a organização (perspetiva financeira);
- Como a organização se observa a ela própria (perspetiva dos processos internos);
- Como a organização pode aprender, crescer e melhorar de forma a criar valor (perspetiva de aprendizagem e desenvolvimento).



*Figura 3 Balanced Scorecard - Perspetivas do negócio*

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Mações (2017)

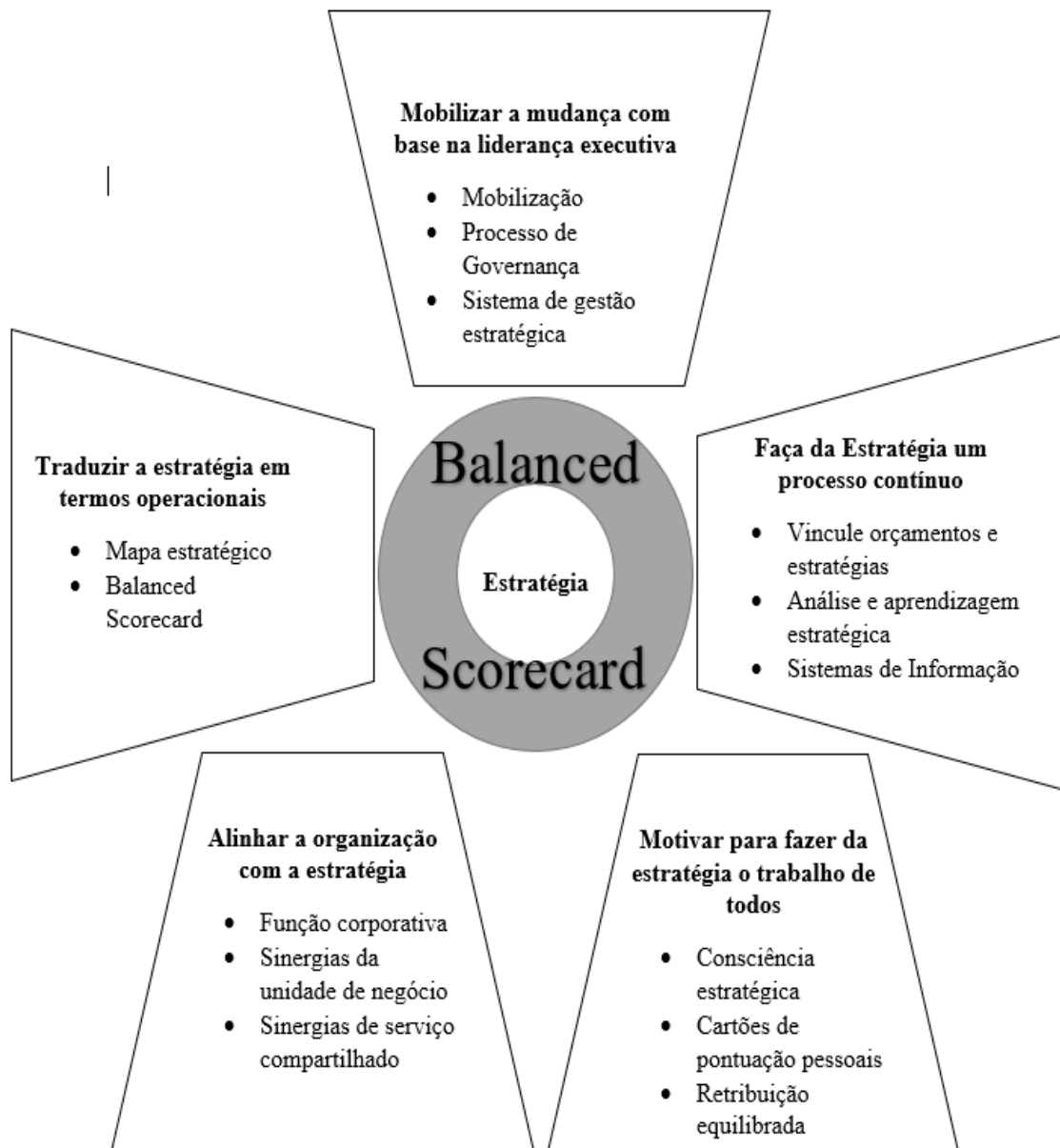
---

<sup>5</sup> Advanced Micro Devices; American Standard; Apple Computer; Bell South; CIGNA; Conner Peripherals; Cray Research; DuPont; Electronic Data Systems; General Electric; Hewlett-Packard; Shell Canada (Kaplan e Norton 1996).

Além disso, Kaplan e Norton (2001), reforçam que uma organização deve adotar cinco princípios focados na estratégia:

1. Traduzir a estratégia em termos operacionais: Uma organização ao traduzir a estratégia em termos operacionais, significa que define a sua estrutura global num mapa estratégico, cujo objetivo é a criação de valor para os clientes e acionistas de forma interligada por relações de causa-efeito, de acordo com as quatro perspectivas do BSC (Kaplan & Norton, 2004).
2. Alinhar a organização com a estratégia: visa permitir o alinhamento de processos, inovação, tecnologia, pessoas e culturas, de forma a assegurar que os objetivos estratégicos traçados por cada uma das quatro perspectivas do BSC sejam alcançados (Kaplan et al. 2001).
3. Motivar para fazer da estratégia o trabalho de todos: comunicar a estratégia e alinhamento dos objetivos - dos incentivos individuais com os objetivos gerais da organização - com vista a motivar para fazer da estratégia o trabalho de todos (Kaplan & Norton, 2006).
4. Governar para tornar a estratégia um processo contínuo: Após escolha de ferramentas que permitem mobilizar, focalizar, alinhar e motivar a organização, era necessário encontrar um sistema de gestão que permitisse a interligação da execução operacional às prioridades estratégicas e à visão (Kaplan & Norton, 2008).
5. Mobilizar a mudança com base na liderança executiva: Para que uma organização esteja focada na estratégia, não basta apenas ter estrutura e processos de suporte. Como os quatro primeiros princípios estão concentrados na ferramenta BSC, estudos apontam que a condição mais importante para o sucesso é o envolvimento ativo da equipa executiva. A estratégia obriga ao trabalho em equipa para fazer face as mudanças que ocorrem dentro e fora da organização. Para que o processo de implementação da estratégia seja bem-sucedido, requer uma atenção contínua e foco nas mudanças no meio envolvente da organização. Existe a necessidade de não focar apenas em métricas,

mas sim num projeto onde ocorrem diversas mudanças, e onde, para fazer face a estas, é necessário que haja mobilização e governança da liderança executiva, que permita abordagens fluidas, baseada no trabalho em equipa (Kaplan et al. 2001).



*Figura 4 Os princípios de uma organização focada na estratégia*

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Kaplan et al. (2001).



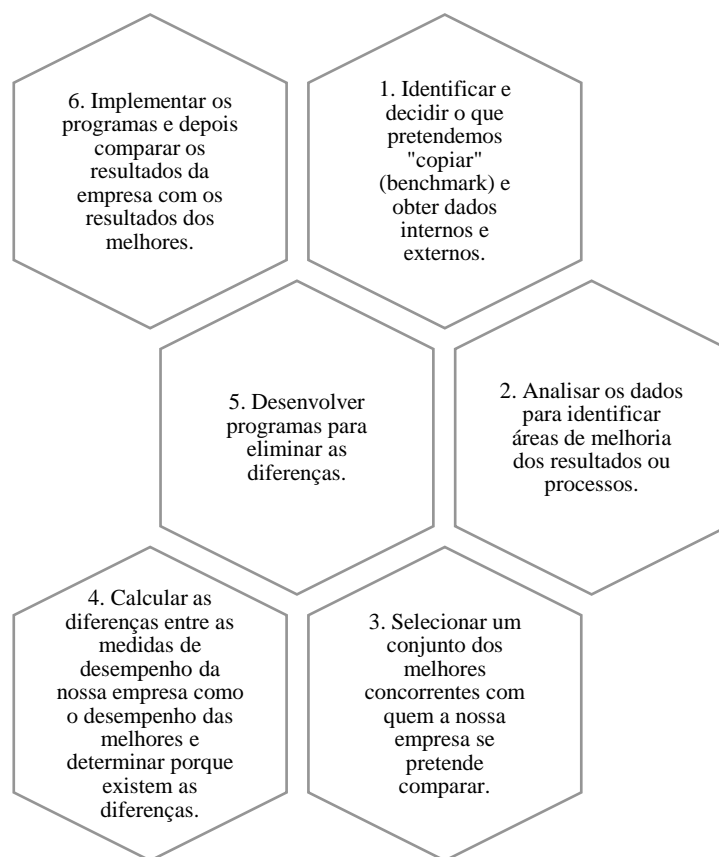
### **1.7.2 Auditoria**

De acordo com Mações (2017), a Auditoria consiste numa análise sistemática, independente e rigorosa das atividades desempenhadas por uma organização. É uma ferramenta que pode ser utilizada para controlar e avaliar as diversas atividades ou processos organizacionais, cujo objetivo é avaliar a eficiência e eficácia dos vários sistemas da organização, nomeadamente fiabilidade da informação financeira, a eficiência dos processos produtivos, a qualidade dos produtos ou serviços, o desenvolvimento dos recursos humanos, a situação comercial, do marketing, patrimonial entre outras áreas. Mações (2017), reforça a importância da implementação da auditoria como instrumento de controlo de gestão, que pode ser interna (due dilligence), que busca analisar, verificar e validar os sistemas e procedimentos internos, pela própria empresa, e auditoria externa, que é realizada por uma entidade exterior à empresa e que visa dar maior credibilidade, isenção e imparcialidade e pode ser feita nas diversas áreas das organizações, tais como auditoria fiscal, auditoria jurídica, auditoria contabilística entre outras.

### **1.7.3 Benchmarking**

O benchmarking visa medir e comparar a metodologia de trabalho de uma organização com as outras organizações reconhecidas como líderes do sector. O objetivo é identificar os fatores que podem conduzir a um desempenho superior, ou seja, os gestores podem melhorar o desempenho das suas organizações analisando e copiando os métodos e procedimentos das organizações líderes do setor em vários campos (Mações, 2017). Segundo Anand e Kodali (2008), na literatura é possível encontrar diferentes tipologias de benchmarking. Spendolini (1992) direcionou seus estudos no benchmarking interno, benchmarking competitivo e benchmarking funcional. Este focou a sua pesquisa nos produtos, serviços e processos, demarcou-se sobre as questões do benchmarking estratégico, benchmarking de desempenho etc. Por sua vez, Codling (1992), focou no benchmarking interno, mas também no benchmarking externo e na comparação das melhores práticas das organizações do mesmo sector. Outro autor que abordou sobre a temática foi Partovi (1994), seu estudo focou no benchmarking comparativo de mercado do produto e benchmarking de processos. Baseou-se na análise estratégica e competitiva com o melhor benchmarking da classe, fundamentada em pilares fundamentais: Comparação das operações internas; Comparando o seu concorrente; Comparação com os melhores da classe;

Benchmarking estratégico. Maas e Flake (2001), estudaram a vertente do benchmarking encoberto e aberto, o benchmarking encoberto foi conceptualizado como o processo de benchmarking em que uma compensação provoca o manuseamento de dados sensíveis e liberta-os anonimamente, o que provoca uma limitação no uso indevido de dados. O benchmarking aberto é o processo onde todos os parceiros concordam com o código de conduta de benchmarking, pelo qual o manuseamento de dados e informação é determinada. Segundo Wah Fong, Cheng e Ho (1998), no processo de seleção de um determinado tipo de benchmarking, as organizações, devem adotar uma abordagem de contingência, é necessário ter em consideração alguns fatores importantes, nomeadamente a interdependência, o número de parceiros de benchmarking, o grau de confiança recíproca e atividades estratégicas que direcionam o processo de escolha. Este destacou ainda, que é necessário decidir se o benchmarking será extremamente competitivo ou colaborativo ao fazer o benchmarking de parceiros altamente interdependentes. De acordo com Maças (2017), podemos destacar as etapas do processo de benchmarking conforme a figura 5.



*Figura 5 Etapas do processo de benchmarking*

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Maças (2017).

## 1.8 Novas Tendências dos Instrumentos Modernos de Controlo de Gestão

Segundo Mações (2017), atualmente diversas organizações estão a reagir às mudanças do meio envolvente global e à crescente concorrência internacional, através da inserção de novos instrumentos de CG, tais como: o valor económico acrescentado (EVA)<sup>6</sup>, o custo baseado na atividade (ABC)<sup>7</sup>, o valor de mercado acrescentado (MVA)<sup>8</sup> e princípios de governança das empresas<sup>9</sup>.

### 1.8.1 EVA

Para medir o desempenho e analisar se houve criação ou destruição de valor, Ferreira (2017) aponta que é necessário identificar as componentes ou variáveis que conduzem ou afetam a criação ou destruição do mesmo. Estas componentes, em alguns casos, podem ser facilmente quantificáveis, com ativos disponíveis pela empresa, em outros casos muito difíceis de quantificar, como oportunidades de investimentos atuais e futuros. Assim sendo, para quantificar a criação de valor para os acionistas, através de componentes facilmente quantificáveis, o presente estudo identifica o EVA® - Economic Value Added, como medida. Segundo Jordan et al. (2015), o EVA é uma marca registada pela empresa Stern and Stewart. Mações (2017, p. 94), conceptualiza o EVA “como resultado operacional líquido depois de impostos, menos o custo do capital investido nos ativos tangíveis não correntes”, cujo objectivo é de averiguar se a taxa de rendibilidade dos investimentos é superior ou inferior ao custo do capital, e pode ser representado pela seguinte formula:

$$EVA = \text{Resultados Operacionais Após Impostos} - (\text{Capital} \times \text{Custo Capital Investido})$$

Mações (2017), acrescenta que a organização ao medir o seu desempenho em termos de EVA, permite averiguar o que a organização pode fazer para acrescentar valor ao seu negócio, gerindo

---

<sup>6</sup> Termo aplicado na literatura inglesa Economic value added – EVA.

<sup>7</sup> Termo aplicado na literatura inglesa Activity – based costing – ABC.

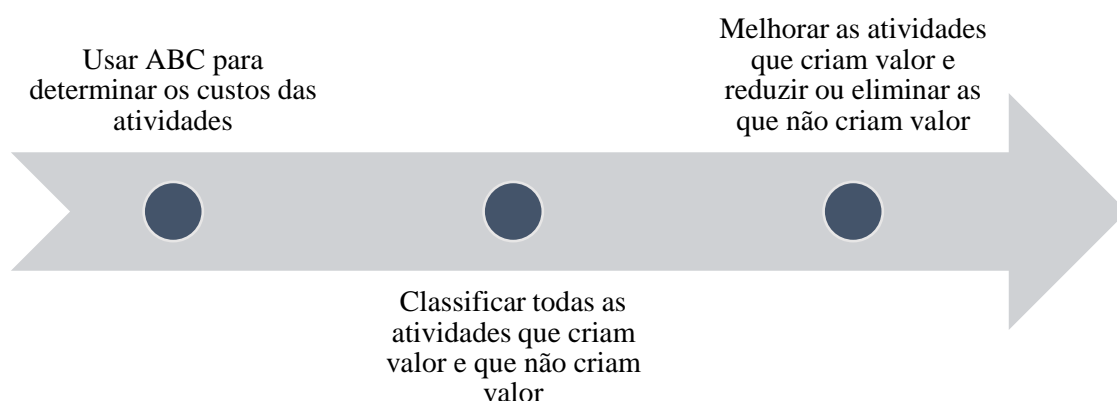
<sup>8</sup> Termo aplicado na literatura inglesa Market value – Added – MVA.

<sup>9</sup> Termo aplicado na literatura inglesa Corporate Governance.

este com maior eficiência, melhorar satisfação dos seus clientes e remunerar melhor os seus acionistas. Esta ferramenta permite ajudar os gestores a tomar decisões mais eficientes, analisando casos em que é necessário investir menos ou mais capital, dando primazia aos projetos com rendibilidade mais elevada.

### **1.8.2 ABC**

Segundo Mações (2017), tradicionalmente a metodologia de custeio imputa custos aos vários departamentos ou mesmo em funções como de compras, produção, serviços, recursos humanos entre outros. Mas, atualmente, organizações mais flexíveis têm adotado uma nova abordagem designada por Custeio Baseado na Actividade (Activity – Based Costing). Mações (2017, p. 95), atribui o conceito de ABC como uma ferramenta que “consiste na identificação das várias atividades necessárias para obter um produto ou serviço e na alocação de custos indiretos e custos diretos aos produtos ou linhas de produtos, baseado nas atividades que acrescentam valor ao produto.” O método ABC destaca-se pelo facto de proporcionar uma imagem mais realista dos custos dos produtos ou serviços. Simultaneamente proporciona aos gestores uma melhor análise sobre se os principais custos são imputáveis a atividades que acrescentam ou não valor, permitindo desta forma focar os seus esforços na redução de custos associados a atividades que não acrescentam valor (Mações, 2017). Cooper e Kaplan (1991), reforçam que a abordagem ABC é uma ferramenta útil guiada para ação dos gestores, que pode traduzir-se diretamente em lucros maiores, reforçam ainda que o método ABC é amplamente aplicável em todo o espectro das funções da empresa e não apenas na parte fabril, a metodologia ABC pode oferecer aos gestores uma imagem global da organização de como os produtos, marcas, clientes, instalações, regiões ou canais de distribuição geram lucros ou consomem recursos. Estes autores reforçam ainda, a importância da utilização do método ABC como ferramenta poderosa, mas só se os gerentes resistirem ao instinto de ver as despesas no nível da organização. As despesas são fixas apenas quando os gerentes falham em fazer qualquer coisa para reduzi-las (Cooper & Kaplan, 1991, p. 135). Com a utilização do método ABC, objetiva-se a determinar os custos das atividades desempenhadas pela organização, bem como a sua classificação, analisando quais são as atividades que criam valor e quais as que destroem valor, visando a melhoria contínua das atividades que criam valor e reduzir ou mesmo eliminar as que destroem valor.



*Figura 6 Gestão Baseada na atividade e cadeia de valor*

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Mações (2017).

### **1.8.3 Market Value – Added (MVA)**

Na revisão literária, deparamos com diversos estudos sobre a relação existente entre o EVA e o Valor de Mercado Acrescentado (MVA) ou Market Value – Added<sup>10</sup>. Podemos destacar os estudos efetuados por Ehrbar (1999), Banerjee (2000), e Grant (2003), que apresentam ideias que convergem o MVA de uma empresa na sua relação com o EVA, pelo facto do MVA aumentar quando existe um aumento do EVA. Consideram ainda que o MVA é o valor presente do EVA futuro. Contrariamente, Kramer e Peters (2001) destacam que existe pouca relevância de valor do EVA no resultado do MVA.

Para Mações (2017, p. 96), o MVA é quantificado pela “diferença entre o valor de mercado de uma empresa e o valor do capital investido e dos investimentos projetados pelos investidores. O MVA mede o valor de mercado estimado do valor atualizado líquido dos investimentos efetuados e dos projetos de investimento esperados”, e pode ser representado pela seguinte fórmula:

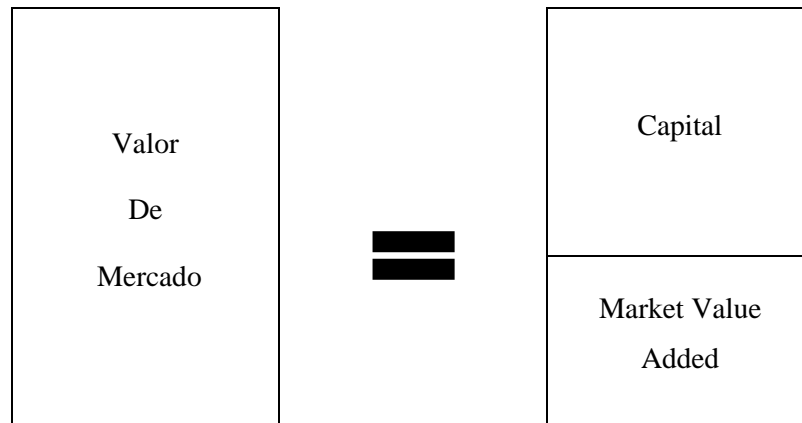
---

<sup>10</sup> Termo utilizado na literatura inglesa

$$MVA = \text{Valor de Mercado da Empresa} - \text{Capital investido}$$

O quadro a seguir, demonstra a composição do MVA.

*Quadro 4 Decomposição do MVA*



Fonte: Mações (2017).

Na quantificação do MVA é necessário ter em conta alguns aspetos, dos quais Mações (2017) enfatizou:

- O capital investido corresponde ao somatório do investimento proveniente dos acionistas, de entidades financiadoras ou ainda dos lucros retido na empresa.
- É necessário reclassificar alguns gastos/despesas para refletir como investimentos, nomeadamente investigação e desenvolvimento (I&D), e a formação.
- Ao valor atual de mercado adicionam-se as dívidas da empresa e obtém-se o valor de mercado da empresa.

Segundo Mações, na hipótese de o valor do mercado ser maior que o capital investido, estamos perante uma situação de um MVA positivo, indicando que a empresa acrescenta valor, se for negativo a empresa destrói valor, implicando que os gestores não rentabilizaram os capitais investidos. Portanto, quanto maior for o MVA, melhor é o desempenho esperado da empresa em relação ao crescimento do valor investido feito pelos acionistas. Segundo Banerjee (2000) o MVA mede a riqueza dos acionistas.

#### **1.8.4 Governança da empresa**

Na vida das empresas é frequente encontrar investidores ou acionistas que participam nos resultados sem ter a responsabilidade na gestão corrente da empresa. A Governança da empresa (GE) ou Corporate Governance<sup>11</sup>, de acordo com Mações (2017), refere-se às relações entre os acionistas e o conselho de Administração, na determinação do percurso da empresa. A responsabilidade máxima pelo governo da empresa compete ao conselho de administração, eleito pela assembleia geral. Mindlin (2012) reforça que a GE é o conjunto de mecanismos, incentivos e controlo para ultrapassar os chamados conflitos de agência resultantes da separação entre a propriedade (acionistas) e gestão da empresa (gestores). Para Jensen e Meckling (1976), Fama e Jensen (2005), a teoria da agência defende que a boa governança impulsiona o aumento do pagamento dos dividendos aos acionistas. Esta teoria demonstra que a redução dos conflitos da agência desencadeia a eficácia dos custos, o aumento da competitividade e o desempenho financeiro, e que quanto maior é a distribuição dos dividendos, consequentemente maior a riqueza para os acionistas. Shleifer e Vishny (1997) acrescentam que este preceito é o objetivo da GE. Mações (2017), acrescenta ainda que existe uma necessidade de as empresas atraírem investidores para poderem crescer e desenvolverem os seus negócios, e antes do investidor aplicar os seus fundos, tem de ter confiança de que seu investimento será bem gerido e que continuará a ser rentável no futuro.

#### **1.9 Controlo de Gestão como um instrumento de Rentabilidade**

Dando continuidade a revisão da literatura, verificamos que o CG é efetuado através de vários métodos. Existem empresas que utilizam um SCG tradicional e outras que buscam a utilização de um SGC moderno, assim como outras adotam as novas tendências de SCG ou ainda um SCG misto. A rentabilidade/rendibilidade<sup>12</sup> de uma empresa é uma preocupação constante no mundo dos negócios. Segundo Faga e Mejia (2006), a rentabilidade das empresas implica a obtenção de resultados positivos. Simplificando, que a longo prazo o dinheiro que entra tem de ser maior do que aquele que sai. Este autor reforça ainda que alcançar a rentabilidade é um dos principais

---

<sup>11</sup> Termo utilizado na língua inglesa

<sup>12</sup> Na análise da literatura, verificamos que se utilizam as duas expressões. Existem autores que optam pela expressão rendibilidade e outros pela expressão rentabilidade.

objetivos das empresas e torna-se primordial na medida que esta permite assegurar o presente e potencializar o futuro da empresa. Para Neves (2005) a rentabilidade numa ótica financeira traduz a capacidade da empresa em gerar lucro. Acrescenta ainda que a rentabilidade é essencial para garantir a continuidade de uma empresa. A continuidade desta, sustenta-se na obtenção de resultados, que permitam garantir a manutenção e remuneração dos capitais próprios, a remuneração e reembolso dos capitais alheios e também contribuir para o financiamento dos investimentos de expansão e/ou substituição.

De acordo com Neves (2005), temos consciência que existe uma diversidade de técnicas para análise da rentabilidade da empresa, mas o princípio entre elas é idêntico: examinar a evolução da rentabilidade com vista a detetar tendências futuras. De modo a não tornar exaustiva a nossa abordagem, o presente estudo, apenas abordará alguns indicadores de rentabilidade.

Segundo Neves (2005) o indicador rentabilidade do investimento ou Return On Investment (ROI), traduzido na língua inglesa, aponta o desempenho dos capitais totais investidos na empresa independentemente da sua fonte, este determina a subsistência financeira da empresa a longo prazo e o interesse de capitais próprios ou alheios, para o cálculo é representado pela seguinte fórmula:

$$ROI = \frac{\text{Resultado}}{\text{Investimento}} = \%$$

Onde: A variável investimento no denominador corresponde ao ativo total ou ativo económico, ou seja, ativo fixo. Para Neves (2005) é importante chamar a atenção que no CG a utilização como métrica do ativo fixo em vez do ativo total é o mais adequado. Para este, o ativo total considera como investimento, ou seja, a parte dos ativos financiados pelos recursos financeiros cíclicos provocados pelo ciclo de exploração. Assim sendo, o ideal é aplicar apenas o ativo fixo e as necessidades em fundo de maneio, ou seja, ativo económico. A variável resultado no numerador deve corresponder ao tipo de investimento utilizado. Nos casos em que o denominador seja ativo total, o ativo total económico ou capital total investido, deve ser utilizado o resultado operacional. Segundo Neves (2005), o rácio de rentabilidade do



investimento total não deve ser afetado por poupanças fiscais resultantes do endividamento, mas sim deve corresponder ao indicador de desempenho operacional. Este apresenta duas formas de cálculo:

$$\text{Rendibilidade do investimento}^{13} = \frac{RO}{I} = \%$$

$$\text{Rendibilidade do investimento após Imposto} = \frac{RO (1 - t)}{I} = \%$$

Onde: RO corresponde aos resultados operacionais, t a taxa de imposto sobre os lucros e I o investimento ou os capitais investidos. Quando o financiamento é exclusivamente por capitais próprios, corresponde ao último rácio. Nos casos em que o denominador corresponder ao ativo total ou ativo económico afeto à exploração, deve-se proceder a correções ao resultado operacional, com vista obter resultados afetos exclusivamente à exploração.

Para Neves (2005), o ROI é utilizado também como:

- Indicador da eficiência da gestão: Independentemente da forma de financiamento de todos os recursos da empresa – financeiros, humanos, informação, equipamentos, materiais, o ROI resulta da metodologia aplicada para gestão destes recursos. Assim sendo o ROI é a longo prazo um indicador da qualidade da gestão;
- Medida de capacidade da empresa em gerar resultados: O ROI orienta o nível de remuneração que a empresa pode garantir aos seus investidores – acionistas e credores, é um indicador fundamental para dívidas destes a médio prazo;

---

<sup>13</sup> Para Neves (2005), correspondem ao:

- Ativo fixo + Necessidades em fundo de Maneio + Tesouraria ativa
- Ativo total
- Ativo económico = Ativo fixo + Necessidades em fundo de maneio
- Capital investido = Capital próprio + Capital alheio

- Planeamento e controlo de gestão: Em alguns casos, o ROI pode ser empregue na empresa em termos globais ou ainda como instrumento de coordenação dos objetivos nos segmentos (área geográfica, produção, etc.), ou em unidades de negócios. O ROI também pode ser utilizado na análise de projetos, bem como para definição de objetivos no planeamento e orçamentação.

Vários estudiosos, apresentam o ROI não só como indicador exclusivo da vertente financeira. Para Phillips e Stone (2007), as melhores práticas para medir o ROI são através da utilização de dados qualitativos e quantitativos, ou seja, perspetiva financeiras e não financeiras. A utilização deste como métrica é necessária à coleta de um conjunto equilibrado de medidas que representam uma cadeia de impacto nas empresas, em projetos, programas e processos tais como:

- Reação e ações planeadas;
- Aprendizagem e confiança;
- Aplicação e implementação
- Impacto nos negócios
- Retorno do investimento;
- Medidas intangíveis,

Estes sugeriram ainda que fosse criado um “scorecard” de ROI, que permitisse:

- fornecer perspetiva de sucesso em nível macro;
- Formular um relatório sucinto ou estudo detalhado;
- Mostrar a conexão da contribuição da formação para objetivos de negócios;
- Integração de vários tipos de dados;
- Demonstração do alinhamento entre programas, objetivos estratégicos e metas operacionais.

De acordo com Neves (2005), o outro indicador da rentabilidade é a rentabilidade dos capitais próprios ou Return on Equity (ROE) traduzido na língua inglesa. Para Antunes e Mucharreira, (2015), o ROE avalia eficiência e a capacidade de gestão dos capitais próprios da empresa em

gerar lucros para os acionistas. Segundo Damodaran, (2007), a fórmula para o cálculo do ROE é representada da seguinte forma:

$$ROE = \frac{RL \%}{CP} = \%$$

Onde: RL corresponde ao Resultado Líquido Depois de Imposto e CP corresponde aos capitais próprios médios no período considerado.

Para Damodaran (2007), o outro indicador da rentabilidade importante é a Rendibilidade do Activo ou Return on Assets (ROA) traduzido na língua inglesa, que segundo este, a sua fórmula de calculo é representada a seguinte forma:

$$ROA = \frac{RO \%}{AT} = \%$$

Onde: RO corresponde ao Resultado Operacional Depois de Imposto e AT corresponde ao valor do Ativo Total.

Para Gitman (2004), as métricas ROI, ROE e ROA, permitem medir os índices de rentabilidade de uma empresa, mas de acordo com Poeiras (2009), para que a Rentabilidade seja alcançada é necessário também a utilização de um SCG adequado a realidade de uma empresa. Assim sendo, urge a necessidade de implementar um SCG a medida da organização, uma vez que de acordo com Faga (2006), a Rentabilidade permite assegurar o presente e potencializar o futuro da empresa.

### **1.10 Metodologia para conceção do SCG**

Segundo Jordan et al. (2015), não existe um modelo universal de SCG, pelo facto deste ser obrigado a responder às necessidades da empresa em cada momento do seu ciclo de vida. O SCG deve ter em conta a situação económica e financeira, a evolução do elemento humano, os

aspectos culturais da organização empresarial, a tecnologia e meio envolvente. Os instrumentos a definir variam de empresa para empresa e, na mesma empresa, ao longo dos anos, adaptando-se às suas necessidades. Não é um sistema estático a longo prazo, sendo que a fase essencial para conceção de um SCG ideal resulta do correto diagnóstico das necessidades da empresa e dos instrumentos necessários para responder a essas necessidades. A partir do diagnóstico é importante identificar os instrumentos que existem assim como as limitações da empresa, por forma a construir o plano de ação do CG.

## 2 Capítulo – Metodologia

De acordo com Yin (2003), o estudo adota como base a pesquisa exploratória, com metodologia qualitativa, cujo objetivo não é generalizar, mas sim estudar em profundidade um determinado caso.

O presente estudo, apresenta uma proposta para conceber uma ferramenta de controlo de gestão que permita aos gestores planearem os objetivos, controlar, e analisar o seu desempenho, bem como tomar as decisões corretivas.

Para recolha dos dados, será utilizada, a técnica qualitativa de análise de conteúdo. Segundo Reis (2010), este tipo de pesquisa não exige a utilização de metodologia e técnicas estatísticas, sendo um estudo descritivo, onde tende-se a analisar os dados de forma indutiva. A partir da pesquisa em fontes de dados secundários, publicações académicas e literatura relevante, serão obtidas as informações para a elaboração do referencial teórico do estudo.

Para a coleta de dados primários, a recolha de documentos, bem como conversas informais com os stakeholders<sup>14</sup> envolvidos com a empresa, foi escolhido o método da observação participante para que seja possível explorar todas as características e práticas inerentes ao controlo de gestão. Para uma melhor utilização da técnica de observação participante, segundo Carmo e Ferreira (2008), no decurso da investigação, será possível a participação ativa na vida diária, através de visitas periódicas efetuadas nas instalações da empresa alvo de estudo. Também foi adotado o método do inquérito por entrevista, através da elaboração de um guião de entrevista estruturado (Anexo I), que decorreu presencialmente nas instalações da empresa alvo de estudo, no dia 30 de outubro de 2020, durante 90 minutos, entre o investigador e o gestor de topo em que, de acordo com Carmo et al. (2008), existe uma interação direta entre o investigador e o entrevistado. Recomenda-se que seja feita presencialmente, mas alerta para a necessidade de gerir três problemas em simultâneo, frequentemente decorrentes da interação presencial:

- A influência do entrevistador no entrevistado;

---

<sup>14</sup>Termo utilizado por Jordan et al. (2015 p. 20), “representa todas as entidades que se relacionam com determinada organização, pública ou privada e que são afetados pelo seu bom ou mau desempenho (exemplo: Clientes, colaboradores, credores, investidores, etc)”.

- As diferenças que existem entre entrevistador e entrevistado, nomeadamente o género, a idade, diferenças sociais e culturais etc.
- A sobreposição de canais de comunicação, ou seja, a forma como as questões são colocadas, para não influenciar as respostas do entrevistado.

A entrevista não foi registada por gravador áudio, sendo que no decorrer desta foram efetuadas notas de campo, com vista a auxiliar a construção de novas perguntas e evitar a quebra do discurso do entrevistado. Também foram tomadas notas de situações que possam revelar-se como relevantes para a investigação.

No presente estudo, o guião de entrevista estruturado, foi adaptado de estudos semelhantes, mas em contextos diferentes, nomeadamente de Viegas (2015). Uma vez que o estudo optou pela pesquisa exploratória, será implementado o tipo de entrevista centrada. Para Carmo et al. (2008), a entrevista centrada, é uma característica dos estudos exploratórios, centrada num grau de informalidade intermédio. O guião da entrevista, foi estruturado de acordo com as premissas de Carmo et al. (2008) e a sua estrutura foi apresentada por três partes:

1. Perguntas iniciais ou introdutórias
2. Corpo da Entrevista
3. Pergunta de fecho da entrevista

As perguntas introdutórias tiveram o objetivo de colocar o entrevistado à vontade, servindo para ganhar a confiança do entrevistado e aquecer o ambiente relacional. Faz parte das perguntas iniciais, a questão relativa à função do entrevistado e o seu histórico na empresa alvo de estudo:

- Poderia indicar qual é a área da empresa em que está inserido e quais as funções que desempenha?
- Poderia indicar a quantos anos está inserido neste sector e nesta empresa?

No corpo da entrevista, estão as questões de foco conforme o perfil do entrevistado e da empresa. O objetivo é a obtenção da informação objeto de estudo e reter as opiniões do entrevistado. No decorrer da entrevista, foram colocadas questões adicionais à medida das respostas que o entrevistado ia fornecendo. Estas questões adicionais dão suporte as questões previamente preparadas.

A última parte referente à pergunta de fecho de entrevista, é composta por questões relacionadas a outras observações que o entrevistado julgar pertinente adicionar:

- Gostaria de acrescentar ou comentar mais alguma informação que considera relevante para esta entrevista?

Na tabela 2, apresentamos a informação do participante da entrevista neste estudo de caso.

*Tabela 2 Participante da Entrevista*

Nome	Função	Data de Início de Funções	Data da entrevista	Guia de Entrevista
Fausto Ferrão	Gerente	1993 até presente	30/10/2020	Anexo I

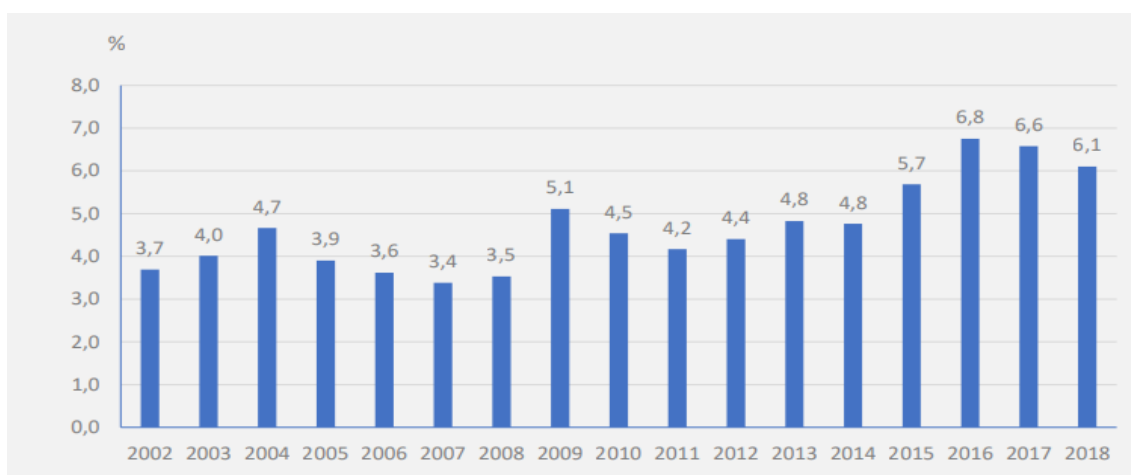
Fonte: Elaborado pelo autor

Para tratamento dos dados, foi feita uma análise do resumo elaborado após entrevista, a partir das notas de campo. O resumo contém os principais temas abordados na entrevista e contém também comentários de investigação. Em relação à pesquisa documental, procedeu-se a análise e leitura, posteriormente foram transcritas para o presente estudo, onde foi feito o cruzamento dos dados disponibilizados na entrevista, com os dados da pesquisa documental, de forma a garantir fiabilidade e rigor na informação.

### 3 Capítulo – Análise e discussão dos Resultados - Estudo de Caso da Consnaval - Construções Navais, Lda

#### 3.1 Breve Caracterização da indústria Transformadora no mercado Angolano

Segundo o PDIA 2025, ao longo da última década, a indústria transformadora angolana, tem vindo a reforçar a sua posição na economia angolana, tendo alcançado 6,5% do PIB, em média, nos três anos que antecederam 2019, atrás da extração e refinação de petróleo bruto e gás natural e da construção, respetivamente com 23,9% e 12,2% no mesmo período. Apesar do desempenho positivo deste sector, ainda assim revela-se bastante reduzido em relação aos Estados Membros da SADC<sup>15</sup>, que registaram um valor médio de 11,5%, aos países da África Subsariana que alcançaram o teto dos 10% e à África do Sul, que alcançou o patamar de 13,4% do PIB.



*Gráfico 2 Participação da Indústria Transformadora Angolana no PIB, exceto refinação de petróleo bruto*

Fonte: Instituto Nacional de Estatística (INE), citado pelo PDIA 2025

De acordo com o Instituto Nacional de Estatística (INE) de Angola, a indústria transformadora em Angola é classificada pelas atividades económicas da secção C da Classificação das Atividades Económicas, Revisão 2 (CAE – Rev.2) aprovada pelo Conselho Nacional de

---

<sup>15</sup> A SADC é composta por 16 membros: Angola, Botswana, Comoros, República Democrática do Congo, Eswatini, Lesoto, Madagáscar, Malawi, Maurício, Moçambique, Namíbia, Seychelles, África do Sul, República Unida da Tanzânia, Zâmbia, Zimbábue, consultado em <https://www.sadc.int/> no dia 05.08.2021.



Estatística (CNEST), Resolução nº 06/14 de 14 de julho, em harmonia com a Classificação Internacional Tipo, por Indústria, de todos os Ramos de Atividade Económica - Revisão 4 (CITA – Rev. 4) das Nações Unidas, as Classificações das Atividades Económicas adotadas nos outros Países membros dos PALOP, a Classificação Portuguesa das Atividades Económicas - Revisão 3 (CAE-Rev.3) de Portugal e a Nomenclatura Geral das Atividades Económicas das Comunidades Europeias - Revisão 2 (NACE-Rev.2) da União Europeia, com vista a preservação da comparabilidade estatística internacional.

*Quadro 5 Classificação das Atividades Económicas de Angola – Rev.2*

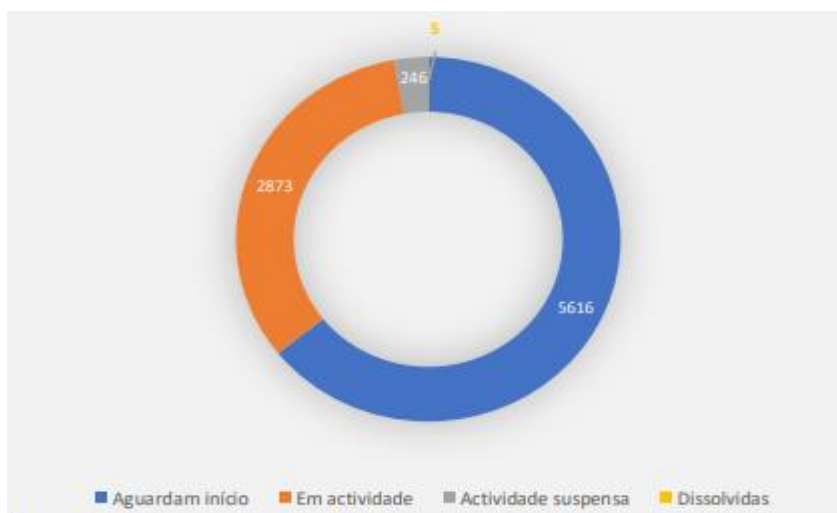
CAE - Rev.2. Secção C. Indústria Transformadora	
10. Indústrias Alimentares 11 Indústria das Bebidas 12 Indústria do Tabaco 13 Fabricação de Têxteis 14 Indústria do Vestuário 15 Indústrias do Couro e dos Produtos do Couro 16 Indústria da Madeira, exc. Mobiliário; Cortiça e Obras de Cestaria e de Espartaria 17 Fabricação de Pasta, de Papel, de Cartão e seus Artigos 18 Impressão e Reprodução de Suportes Gravados 19 Fabricação de Coque, Produtos Petrolíferos Refinados e de Aglomerados de Combustíveis 20 Fabricação de Produtos Químicos e de Fibras Sintéticas ou Artificiais, excepto Produtos Farmacêuticos	21 Fabricação de Produtos Farmacêuticos de Base e de Preparações Farmacêuticas 22 Fabricação de Artigos de Borracha e de Matérias Plásticas 23 Fabricação de Outros Produtos Minerais não Metálicos 24 Indústrias Metalúrgicas de Base 25 Fabricação de Produtos Metálicos, excepto Máquinas e Equipamentos 26 Fabricação de Equipamentos informáticos, equipamentos para comunicações, produtos electrónicos e ópticos 27 Fabricação de Equipamento Eléctrico 28 Fabricação de Máquinas e Equipamentos, não especificadas 29 Fabricação de Veículos Automóveis, Reboques e Semi-Reboques e Componentes para Veículos Automóveis 30 Fabricação de Outro Equipamento de Transporte 31 Fabricação de Mobiliário e de Colchões 32 Indústrias Transformadoras, não especificadas 33 Reparação, Manutenção e Instalação de Máquinas e Equipamentos

Fonte: Adaptada pelo autor a partir do (CAE – Rev.2)

No ano de 2014, de acordo com PDIA 2025, o Ministério da Indústria Angolano, levou acabo um estudo sobre o tecido industrial de Angola, designado por Censo da Indústria de Angola (CIANG), onde foi possível constatar neste mesmo ano, que 86.384 trabalhadores, estavam empregados no sector da Indústria transformadora. O subsector das indústrias alimentares, das bebidas e do tabaco, era suportado por 46,5% do emprego no sector, seguido do subsector da fabricação dos outros produtos minerais não metálicos que respondia por 10,5%, em relação a

indústria da madeira e do mobiliário e da fabricação de pasta, de papel e de cartão, representava 8,4%. No domínio da formação de base, foi possível constatar que metade da força de trabalho não tinha qualificações, representando 49,4%, seguindo-se os operários qualificados (31,2%), os administrativos (7,2%) e os técnicos (6,9%); do universo de unidades industriais inquiridas, apenas 1,9% dos trabalhadores possuíam licenciatura, nomeadamente em economia e em engenharia. O CIANG permitiu ainda, identificar 7.467 unidades industriais, das quais 85% estavam em atividade e apenas 36,8% (2.748) se encontravam formalizadas (17% das quais com alvará industrial). Os subsectores mais representativos, que reuniam dois terços das unidades industriais, eram as indústrias alimentares, das bebidas e do tabaco (42%) e a indústria da madeira e do mobiliário e da fabricação de pasta, de papel e de cartão (24%).

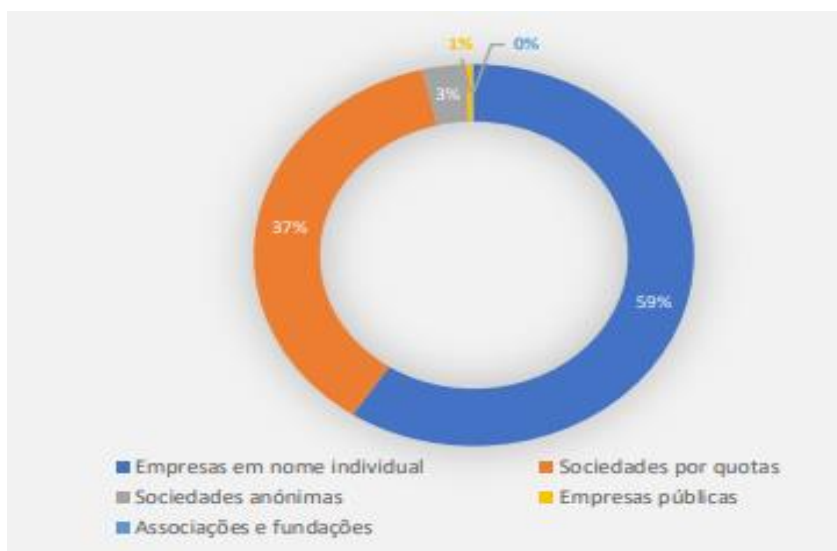
Segundo o PDIA 2025, no ano de 2018, foi publicado no anuário de Estatística das empresas 2015-2018 do INE, que existiam em Angola 130.858 empresas registadas, das quais 4,7% (8.740) declararam que a sua principal atividade se inseria no sector da Indústria Transformadora (secção C da CAE Rev. 2). Estas, por sua vez, estavam distribuídas por quatro categorias, conforme a sua situação na atividade: cerca de dois terços estavam constituídas no Registo Nacional de Pessoas Coletivas, mas ainda não tinham iniciado a sua operação; 2.873 encontravam-se em atividade; e uma pequena minoria tinha atividade suspensa (2,8%) ou havia sido dissolvida (0,1%). Embora dados mais recentes apontem para um crescimento de 5% das empresas em operação em 2019, o universo da análise da estrutura do tecido industrial em Angola são as 2.873 empresas cuja principal atividade em 2018 correspondia às Indústrias Transformadoras.



*Gráfico 3 Empresas registadas no Sector da Indústria Transformadora em 2018 segundo a situação perante a actividade*

Fonte: Anuário de Estatística das Empresas 2015-2018, INE citado pelo PDIA 2025

De acordo com PDIA 2025, do universo das 2.873 empresas, cerca de 60% corresponde às empresas em nome individual (1.703), as sociedades por quotas correspondem a 1.061 e apenas 93 empresas são sociedades anónimas.



*Gráfico 4 Empresas em actividade no Sector da Indústrias Transformadoras em 2018 segundo a forma jurídica*

Fonte: Anuário de Estatística das Empresas 2015-2018, INE citado pelo PDIA 2025

Os indicadores sobre a dimensão de uma empresa em Angola, está plasmado na Lei das Micro, Pequenas e Médias Empresas, Lei n.º 30/11 de 13 de setembro, que considera dois critérios para a classificação das empresas: o número de trabalhadores efetivos e o volume anual de faturação das empresas. Considera-se uma micro empresa, aquela que emprega até 10 trabalhadores e possui uma faturação anual bruta não superior a 250 mil USD, no valor equivalente em AOA<sup>16</sup>; as pequenas empresas empregam mais de 10 e até 100 trabalhadores inclusive e/ou têm uma faturação anual bruta superior a 250 mil USD e igual ou inferior a 3 milhões de USD, no valor equivalente em AOA; as médias empresas empregam mais de 100 e até 200 trabalhadores inclusive e/ou têm uma faturação anual bruta superior a 3 milhões de USD e igual ou inferior a 10 milhões de USD, no valor equivalente em AOA.

### **3.2 Caracterização da Empresa do estudo de caso**

Conforme já referimos no capítulo 2, o presente estudo tem a finalidade de efetuar o diagnóstico do SCG da empresa alvo de investigação e propor medidas que contribuam para o aumento da Rentabilidade da Empresa. A Consnaval – Construções Navais, Lda, é uma empresa que opera no mercado angolano, mais precisamente na província de Benguela, que de acordo com Paulo (2011), fica localizada a Oeste com a zona costeira do oceano atlântico, ocupa uma área total de 39.826,83 km<sup>2</sup> que corresponde a 3,19% do território angolano, com limites territoriais a Norte com a Província do Kwanza-Sul, a Leste com a Província do Huambo, a Sudeste com a Província da Huíla, a Sudoeste com a Província do Namibe. Esta província possui uma localização geográfica estratégica, pois está situada na costa do Oceano Atlântico. Tencionamos conhecer a empresa, sua evolução no tempo, analisar se atualmente o SCG se encontra ajustado aos novos desafios no seu ramo de atividade, pois durante vários anos esta era a única no seu sector de atividade e atualmente essa realidade não se verifica.

---

<sup>16</sup> Em termos da Norma ISO 4217 que define códigos alfabéticos e numéricos para a representação da moeda nacional de cada país que permite o seu reconhecimento internacional, o código alfabético atribuído ao Kwanza é AOA, consultado no dia 06.08.2021 em <https://www.bna.ao/Newsletter/anexos/Escreitakwanza.pdf> . O Kwanza é a moeda oficial angolana e possui a abreviatura Kz, conforme nº 1 do artigo 1 da lei 11/99 de 12 de novembro.

### 3.2.1 Identificação da empresa

Dados Gerais:

- Empresa: Consnaval – Construções Navais, Lda.
- Constituição: 24.06.1993
- Marcas Próprias: Holdains
- Localização: Benguela - Angola
- Sede social: Bairro da Fronteira Zona Industrial
- Capital Social: AKZ 11.400.000,00 equivalente EUR 14.908,00<sup>17</sup>, na data da alteração do capital social era equivalente a EUR 92.150,25<sup>18</sup>.
- CAE: 17020 Fabricação de papel e de cartão canelados e de embalagens de papel e cartão<sup>19</sup>;
- Colaboradores (2019): 72 colaboradores, idade média: 32 anos, nível básico de escolaridade
- Relações com o exterior (1993): Importa (100%) da sua matéria-prima
- Verificação e auditoria externa: Gesvalor, Lda

### 3.2.2 Breve historial empresa Consnaval – Construções Navais, Lda

A Consnaval – Construções Navais, Lda. foi fundada em 24 de junho do ano de 1993<sup>20</sup> como fabricante de cartão canelado e de embalagens de cartão canelado. Possui uma fábrica localizada no Bairro da Fronteira, Zona Industrial, em Benguela. Seu público-alvo, são pequenas e médias indústrias em vários sectores de atividade tais como: bebidas, avicultura, agricultura, pescas, detergentes, explosivos e outros, opera no mercado interno angolano. Os produtos comercializados por esta são placas de cartão e caixas de cartão canelado do tipo americano, em composições diversificadas. As embalagens de cartão têm uma variedade, tamanhos e tipos de chapas de cartão ondulado, servindo indústrias desde congelados à agricultura. A sua capacidade de produção é de 32.000,00 caixas por turno<sup>21</sup>. A empresa presenciou e vivenciou várias situações conjunturais da economia angolana, nomeadamente o

---

<sup>17</sup> [https://www.bna.ao/Conteudos/Artigos/detalhe\\_artigo.aspx?idc=161&idsc=223&idi=16622&idl=1](https://www.bna.ao/Conteudos/Artigos/detalhe_artigo.aspx?idc=161&idsc=223&idi=16622&idl=1) consultado no dia 18.06.2021.

<sup>18</sup> Conta registada sob. o nº 65/2010 Cartório notarial da comarca do Lobito, 8 de dezembro de 2010.

<sup>19</sup> CAE - Rev. 2, página 46.

<sup>20</sup> Data da sua fundação publicada na III Série – nº 2 – De 12 de janeiro de 2001, conta registada sob o nº 94/93 Cartório notarial da comarca do Lobito, 14 de julho de 1993.

<sup>21</sup> Dados obtidos por via de entrevista efetuada aos responsáveis da empresa

período da guerra civil nos anos 1993-2002<sup>22</sup>, podendo afirmar-se que esta nasceu num período de guerra. Nesta altura, era a única empresa a operar no seu ramo em Angola. No ano de 1994<sup>23</sup>, passou a ser a sociedade gestora da empresa Embalagens Holdains (Angola), SARL, que se encontrava inoperante devido a luta pela independência de Angola<sup>24</sup>, fundada em 1972<sup>25</sup> e nacionalizada em 1987<sup>26</sup> pelo governo angolano. Devido aos conflitos entre o governo português e os movimentos de libertação de Angola<sup>27</sup>, o estado angolano anuncia à independência de Angola no dia 11 de novembro de 1975 e todo património pertencente até aí aos estrangeiros, passou a pertencer ao estado angolano, nomeadamente as Empresas<sup>28</sup>. No ano de 1993 o governo angolano tutelado pelo Ministério da Indústria deu início ao processo de negociações para privatização da Empresa, e no ano de 1999<sup>29</sup> foi promulgado o contrato de Exploração entre a Consnaval- Construções Navais, Lda e o Ministério da Indústria, e assim sendo a gestão passou a pertencer a Consnaval – Construções Navais, Lda e esta tornou-se detentora de 70% de todos ativos da Embalagens Holdains (Angola), SARL. Apesar da conjuntura fragilizada da economia angolana e das suas adversidades, a empresa seguiu em frente com forte crescimento tendo atingido em 2009 uma faturação anual superior a USD 6.000.000,00 (seis milhões de dólares), sendo este o seu melhor registo. No ano de 2012<sup>30</sup> a Embalagens Holdains (Angola), SARL foi definitivamente extinta e a Consnaval – Construções

---

<sup>22</sup> Para Agostinho (2011), a Guerra Civil em Angola, teve seu início em março de 1975, Segundo Sebastião (2015) esta teve o seu termino no ano de 2002.

<sup>23</sup> Auto de adjudicação nº 229/170/DNDT -DRE/94 de 5 de maio de 1994, emitido pelo Ministério da Indústria.

<sup>24</sup> De acordo com Pimenta (2008), a guerra de independência de Angola teve seu inicio em 1961 e terminou devido ao acordo de Alvor no dia 15 de janeiro de 1975.

<sup>25</sup> Constituída por escritura pública celebrada em 28.09.1972, é lavrada de folhas 16, verso a 34 do livro nº 149-B das Notas do Cartório notarial da comarca de Benguela.

<sup>26</sup> Nacionalização publicada em DR nº 13/87 de 18 de julho, o governo angola considerou neste que a empresa Embalagens Holdains (Angola) SARL, é fundamental para a economia nacional.

<sup>27</sup> Para Pimenta (2008), existiram vários movimentos de libertação de Angola que lutaram contra o governo português para independência de Angola, com destaque a Frete de Unidade Angolana (FUA), Frente Nacional de Libertação de Angola (FNLA), Movimento Popular de Libertação de Angola (MPLA) e União Nacional para Independência Total de Angola (UNITA).

<sup>28</sup> Processo de Nacionalização dos Bens pertencente aos cidadãos estrangeiros foram nacionalizados nos termos do artigo 1.º, nº. 1 e 2 da alínea a) da Lei nº 3/76, de 3 de março.

<sup>29</sup> Privatização publicada no Diário da República nº 6/99 de 8 de janeiro.

<sup>30</sup> Foi extinta a comissão de negociação do processo de privatização da Embalagens Holdains (Angola), SARL pelo despacho nº 718/12 de 11 de junho e criou-se uma nova comissão no mesmo despacho, que até o momento não concluiu o processo de privatização.

Navais, Lda, no ano de 2013 adquiriu 73%<sup>31</sup> da quota pertencente à Embalagens Holdains, SARL, e deu-se início a uma nova Gestão da empresa. No ano de 2014, a empresa enfrentou uma forte e grave crise cambial, derivada da redução do preço do petróleo (Kossengue, 2018)<sup>32</sup>, que perdura até aos dias de hoje. A partir deste período, a empresa ficou bastante fragilizada, pois a sua matéria – prima principal é um commodity<sup>33</sup> - papel do tipo Kraft e Fluting, que tem de ser importado, tornando esta dependente da aquisição de moeda estrangeira e da volatilidade do preço no mercado estrangeiro. Juntando as más decisões da gerência, que entrou em gestão corrente no ano de 2016<sup>34</sup>, a Consnaval, entrou em falência técnica<sup>35</sup>. Todos esses fatores, permitiram que a Consnaval deixasse a sua posição de monopólio e passasse a ter cinco outros grandes concorrentes. No ano de 2018<sup>36</sup> surgiram a Lobiaço – Comércio e Indústria, Lda, a Cartaplast – Comércio e Indústria, Lda<sup>37</sup> e a Zeepak Angola, Lda<sup>38</sup>. No ano de 2019 surgiu a FSF Global – Comércio e Indústria, (SU), Lda<sup>39</sup> e no ano 2020 a Packpro – Comércio e Indústria, Lda<sup>40</sup>. A empresa, devido à falta de matéria-prima, tornou-se pouco competitiva, e perdeu 90% da sua quota de mercado. Atualmente encontra-se num processo de reestruturação com uma nova gestão. O estudo, não tem como objetivo analisar ou questionar as decisões estratégicas da empresa, mas sim, efetuar do diagnóstico do SCG da empresa alvo de

---

<sup>31</sup> Despacho nº 843/13 de 1 de abril, mas até o momento esse processo não foi concluído, não foi feita a escritura publica.

<sup>32</sup> O facto de Angola possuir uma forte dependência no petróleo, uma vez que este é a sua maior fonte de receitas, “petrodependência”, desencadeou uma crise grave no sector económico-financeiro da economia angolana cujos efeitos desta ainda são visíveis atualmente. A falta da diversificação da economia angolana, tornando esta bastante exposta em relação a volatilidade do preço do barril de petróleo. Quando o petróleo é cotado em baixa, a estrutura macroeconómica angolana, sofre um abalo forte, acarretando sérias consequências nas condições sociais dos angolanos e nas relações empresárias.

<sup>33</sup> Commodities são produtos que funcionam como matéria-prima, geralmente, são produzidos em larga escala e podem ser armazenados sem perder a qualidade. Desta forma, a sua comercialização no mercado, baseia-se pela oferta e procura destes materiais primários. Consultado em <https://blog.toroinvestimentos.com.br/commodities-o-que-sao> no dia 06.08.2021.

<sup>34</sup> Dados obtidos nos arquivos da empresa, livro de atas, ata nº 1/2016, assembleia geral de aprovação de contas.

<sup>35</sup> Relatório de auditoria emitido em 2016 e reforçado no relatório de auditoria emitido em 2019.

<sup>36</sup> Inscrita na conservatória do registro comercial do Lobito sob nº 2018.286.

<sup>37</sup> <https://www.cartaplastangola.com/> consultado no dia 21.03.2020.

<sup>38</sup> <http://www.zeepackinternational.com/index.php> consultado no dia 21.03.2020.

<sup>39</sup> Inscrita na conservatória do registro comercial de Luanda – Guiché único da empresa – Nosso centro, sob o nº 2.046-17/170905. Apesar desta ter sido criada no dia 05.09.2017, só começou a operar em 2019, conforme o seu 1º relatório e contas 2019.

<sup>40</sup> Inscrita na conservatória do registro comercial do Lobito, sob o nº 77/2019. Apesar de ter sido criada em 2019, só começou a operar em 2020, conforme seu 1º relatório e contas 2020.

investigação e apresentar medidas que contribuam para o aumento da Rentabilidade da Empresa.

### **3.2.3 Visão**

A empresa tem como visão, “ser reconhecida como a melhor empresa a nível nacional que desenvolve e fabrica embalagens de cartão canelado no seu segmento”<sup>41</sup>.

### **3.2.4 Missão**

Sua missão é “produzir embalagens de cartão canelado, atendendo a necessidade dos nossos clientes, com qualidade e eficiência operacional”<sup>42</sup>.

### **3.2.5 Valores**

Seus valores são pautados na “valorização do cliente, trabalho em equipa, ética, compromisso, sustentabilidade e equidade”<sup>43</sup>.

A definição da visão, missão e valores da empresa é importante pois permite firmar publicamente a identidade da empresa

### **3.2.6 Sector Produtivo da Empresa**

O processo de fabricação de caixas é complexo e de difícil acesso. Este setor necessita de altos investimentos para implementação de novos produtos. As caixas são produtos obtidos pelas bobines de papel, que podem ser fabricadas de fibras virgens ou recicladas. Transforma-se este papel em placas de cartão e de seguida em caixas. A principal matéria-prima utilizada para o

---

<sup>41</sup> Dados obtidos por via de entrevista efetuada ao responsável da empresa

<sup>42</sup> Dados obtidos por via de entrevista efetuada ao responsável da empresa

<sup>43</sup> Dados obtidos por via de entrevista efetuada aos responsáveis da empresa



fabrico de caixas são as bobines de papel do tipo papel kraftliner e fluting. Já as matérias subsidiárias são as tintas gráficas, amido e cola.



*Figura 7 Rolos de papel kraft liner e fluting*

Fonte: Arquivos Consnaval – Construções Navais, Lda

No atual momento, não existe em Angola, uma fábrica operacional que produza a matéria – prima da Consnaval – Construções Navais, Lda, seja papel virgem<sup>44</sup> – proveniente de fibras virgens (pasta de papel fibras de celulose) ou papel reciclado<sup>45</sup> – proveniente de resíduos industriais e domésticos. Por essa razão, a empresa importa toda sua matéria-prima principal e também as matérias subsidiárias. Os principais mercados para aquisição da matéria-prima são: mercado europeu, americano e sul-africano. Essas matérias chegam até Angola através do transporte marítimo, que atraca no porto do Lobito, acondicionada em contentores de 40”, com

---

<sup>44</sup> No processo de fabricação de papel existem vários tipos de espécies de madeira, mas as mais utilizadas de acordo com Saad (2018) são as da polpa de celulose obtida através de espécies de *Pinus Elliotti*, *Pinus Taeda*, *Eucalyptus Saligna* e *Eucalyptus*. Para Saad (2018), o papel de fibra virgem, é proveniente da polpa da madeira.

<sup>45</sup> Segundo Ritter e Barbosa (2020), o papel de fibra reciclada é proveniente de papéis reciclados fruto do reaproveitamento de embalagens utilizadas, que são prensadas e transformadas em aparas de papelão para posterior reprocessamento.

capacidade em média de 8 rolos – bobine de papel, dependendo da sua gramagem, comprimento, diâmetro e largura.



*Figura 8 Aspeto do acondicionamento dos rolos dentro do contentor de 40", o máximo 8 rolos por contentor.*

Fonte: Arquivos Consnaval – Construções Navais, Lda

A matéria – prima é transportada até à fábrica, atualmente por camiões com capacidade até 50.000,00 kilos, ou seja, 50 toneladas. No passado longínquo eram trazidas de comboio, através do CFB (Caminhos-de-Ferro de Benguela). Devido a inoperância parcial das linhas do CFB <sup>46</sup> durante vários anos, a empresa viu-se obrigada, a alterar o transporte do porto até a porta da fábrica. O frete terrestre, oferece mais riscos no transporte da carga, mas passou a ser a única solução viável na atualidade. Uma vez colocadas à porta da fábrica, são retiradas dos camiões

---

<sup>46</sup> Segundo Relógio, Tavares e Pacheco (2017), o CFB teve fases distintas da sua operação, o ano de 2001 foi marcado pela descontinuidade de várias operações da linha geral do CFB, afetando diversos troços, este operava parcialmente, suas operações foram drasticamente diminuídas e consequentemente foi reduzido o tráfego de pessoas e mercadorias.

pela empilhadora especial “com garra cilíndricas” para agarrar a bobine de papel, sem danificar a matéria-prima. De seguida são armazenadas, e empilhadas umas em cima das outras.



*Figura 9 Descarga Contentor pelo CFB no ramal da Consnaval – Construções Navais, Lda*

Fonte: Arquivos Consnaval – Construções Navais, Lda



*Figura 10 Empilhador de Garras*

Fonte: Arquivos Consnaval – Construções Navais, Lda



Através da entrevista, foi possível obter informação sobre o processo de fabricação das placas de cartão e caixas de cartão canalado. Podemos sintetizar este processo nas seguintes etapas:

- a) Planeamento da produção das placas de cartão canalado: As placas de cartão canalado são consideradas como a primeira etapa no processo de produção. Em casos específicos estas podem ser destinadas como produto final para algum caso específico, por exemplo, colocar em paletes empilhadas, para proteção dos artigos, mas de modo geral, as placas são consideradas como produtos intermédios para confeção das caixas de cartão canalado. Para dar início ao processo de transformação da matéria-prima, a produção das placas é definida por limites de comprimento, largura, altura e peso (gramagem); a largura máxima da placa de cartão produzida pela Consnaval é de 2,50 metros. O responsável pela produção tem em sua posse as encomendas firmadas pelos clientes, planeando a produção de acordo com as encomendas solicitadas pelos clientes; este agrupa os diferentes enquadramentos de acordo com o comprimento, largura, altura e peso. O grupo de encomendas dos clientes gera um documento interno chamado de “Produção”, onde é lançado outro tipo de documento chamado “Ordem de Fabrico”, que determina as especificações da encomenda do cliente. A prioridade de encomenda/produção, é estabelecida de acordo com a informação obtida nas compras.



*Figura 11 Placas de cartão utilizadas para proteção de artigos*

Fonte: <https://www.embalsantos.pt/produto/placas-cartao-simples/> pesquisa efetuada no dia 15 de março de 2021

- b) Transporte das bobines de papel (matéria-prima): Após lançamento da encomenda no mapa de produção e posteriormente a ordem de fabrico, as bobines são levadas até à máquina, introduzindo-as nos patins de condução da máquina, designada de linha de fabrico. Na linha existe a Caneladora A, Caneladora B e Caneladora C, e introduz-se e fixa-se a bobine no veio central da Caneladora A. O mesmo processo repete-se na Caneladora B e C.



*Figura 12 Rolo de papel fluting no patim de condução á Caneladora*

Fonte: Arquivos Consnaval – Construções Navais, Lda

- c) Ondulação e Colagem: Após a fixação das bobines de papel e da devida regulação, dá-se início ao processo de fabricação da placa de cartão ondulado. No primeiro momento, inicia-se a confeção do cartão (miolo) ondulado de forma contínua e sem corte ou separação, sem a intervenção manual; na máquina ondula o papel no tipo de onda previamente programada. Em seguida o papel é conduzido até à ponte de passagem do “*Single face*”, que é a zona de arrefecimento e alimentação da Coladora (*Deck*); posteriormente passa para a máquina de aglutinar a cobertura fina da placa de cartão (interior da caixa) ao “*Single face*”.



*Figura 13 Ponte de Passagem do “Single face” (Simples Face) Produzido pelas Caneladoras, Zona de Arrefecimento e alimentação do “Deck”*

Fonte: Arquivos Consnaval – Construções Navais, Lda



*Figura 14 Máquina de corte e vinco longitudinal*

Fonte: Arquivos Consnaval – Construções Navais, Lda



- d) Corte das placas de cartão canalado: Posteriormente, passa-se para a máquina de corte e vinco longitudinal, que de seguida passa para máquina guilhotina de corte transversal.



*Figura 15 Máquina de corte transversal guilhotina*

Fonte: Arquivos Consnaval – Construções Navais, Lda

Uma vez concluído o processo temos os “*blanc's*” (placas de cartão), que são alinhadas para serem empilhadas em grupos de 25 atados.



*Figura 16 Pilhas de Blanc's parqueadas*

Fonte: Arquivos Consnaval – Construções Navais, Lda

- e) Stock das placas de cartão canalado: O conjunto dessas máquinas chama-se linha de fabrico que é o “coração” da fábrica. Depois do corte das placas, estas são levadas até à máquina “Casemaker” onde são cortadas e vincadas de acordo com a especificação da encomenda do cliente; posteriormente vão para as impressoras “Printer-Slotters” onde são impressas também de acordo com a especificação da encomenda do cliente. Após este processo os blanc’s são colocados na “coladora de abas”, onde são dobradas pelos vincos e coladas a abas de fecho.



*Figura 17 Blanc's em frente a coladora de abas, onde serão dobrados pelos vincos e colada a aba de fecho.*

Fonte: Arquivos Consnaval – Construções Navais, Lda

- f) Produto acabado - caixas de cartão: Depois das placas estarem coladas e vincadas na aba de fecho, estão formadas as caixas que são levadas para as máquinas de cintar em 25 atados. Estando prontas as caixas, as mesmas são expedidas para os clientes.





*Figura 18 Máquina de cintar atados de 25 caixas á saída da coladora de abas*

Fonte: Arquivos Consnaval – Construções Navais, Lda

O sistema de qualidade da empresa é crítico, pois não existe um laboratório de qualidade nem a empresa aderiu a um sistema de certificação. Atualmente, o controlo de qualidade é feito nas diversas fases ao longo do processo de fabrico, intervindo neste controlo o operador responsável pelo fabrico, sendo a validação final avaliada pelo supervisor.

### **3.3 Análise Financeira da Empresa – Indicadores Financeiros**

Os indicadores financeiros, foram extraídos a partir das demonstrações financeiras da empresa, os não financeiros foram identificados por via da entrevista, notas explicativas dos relatórios de gestão, relatório de auditoria e documentos facultados pela empresa. Atualmente a Consnaval-Construções Navais, Lda, encontra-se num processo de mudanças, estimulado pela situação económica de Angola, mas principalmente devidos os resultados alcançados nos últimos cinco anos que têm se deteriorado cada vez mais. Os indicadores financeiros indicam que a situação financeira da empresa é bastante frágil, o que obriga a mudanças no paradigma da empresa.

### 3.3.1 Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização - EBITDA

O EBITDA ou Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization<sup>47</sup> ou seja, Lucro antes dos Juros, Impostos (sobre lucro) Depreciações e Amortizações, da empresa nos últimos cinco anos tem apresentado muita irregularidade. Na tabela abaixo é possível verificar essa irregularidade nos resultados do EBITDA. Segundo Martins (1998), citado por Alcalde, Fávero, e Takamatsu, (2013), o EBITDA exclui os custos que não estão envolvidos diretamente com o negócio central da empresa. Alcade et al. (2013), acrescenta que o EBITDA demonstra o desempenho operacional da empresa. Segundo Greenberg (1998), o EBITDA traça um panorama mais claro sobre as operações da empresa ao eliminar as despesas que podem distorcer a real qualidade do desempenho dos negócios. Um EBITDA positivo, significa que o negócio central da empresa é positivo.

*Tabela 3 EBITDA da empresa dos últimos 5 anos*

		2016	2017	2018	2019	2020
Lucro Líquido / Prejuízo		-660 625,46	298 863,83	-77 967,94	-98 642,59	-74 052,67
Juros	Empréstimos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Amortizações		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Impostos		0,00	38 705,52	0,00	0,00	0,00
Depreciação		87 475,56	87 363,30	61 951,65	33 261,85	15 706,30
EBITDA em EUR		-573 149,90	424 932,65	-16 016,29	-65 380,74	-58 346,37

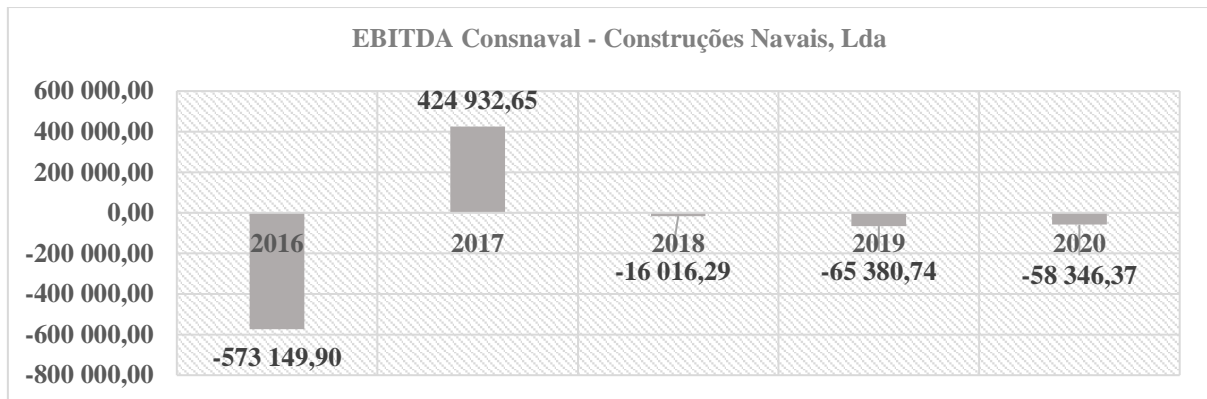
Fonte: Adaptado pelo autor a partir do Relatório e Contas da Consnaval – Construções Navais, Lda anos 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, valores expressos em EUR

É perfeitamente visível, que a empresa não está focada no seu negócio principal. Nos últimos 5 anos, esta apresentou um EBITDA negativo, demonstrando um alerta para os gestores. Há necessidade de efetuar um diagnóstico profundo do negócio e eliminar os fatores/atividades que não contribuem para o crescimento do mesmo. Segundo Vasconcelos (2001) o EBITDA é um indicador que revela a viabilidade do negócio e pode ser considerado como um barómetro de eficiência e produtividade.

---

<sup>47</sup> Termo utilizado na língua inglesa.

Gráfico 5 EBITDA

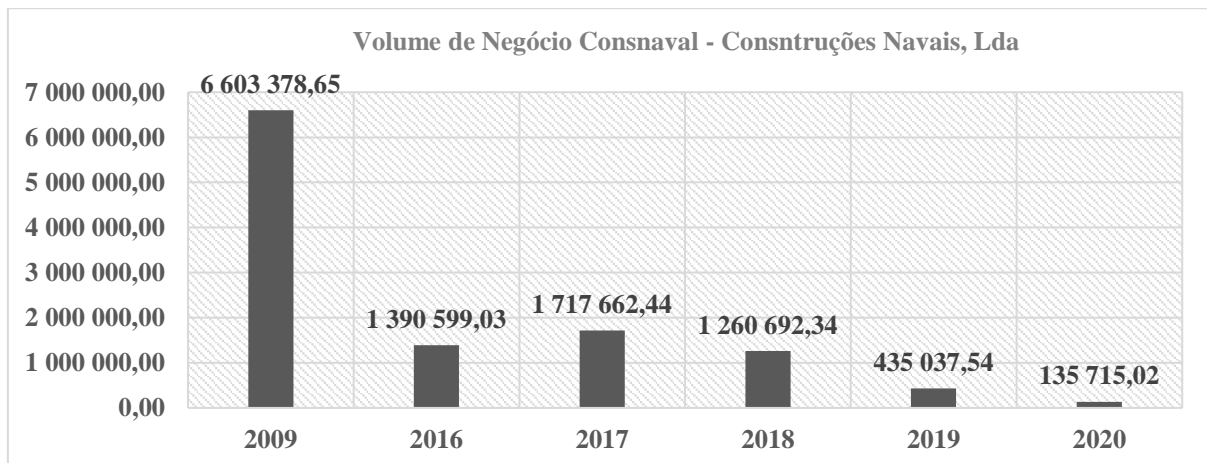


Fonte: Adaptado pelo autor a partir do Relatório e Contas da Consnaval – Construções Navais, Lda anos 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, valores expressos em EUR

### 3.3.2 Volume de Negócio, CMVMC e RO

O gráfico abaixo, mostra a redução drástica do volume de negócio, nos últimos anos. A empresa aparenta ter muito trabalho pela frente, para igualar o seu melhor registo de volume de negócio que foi no ano de 2009.

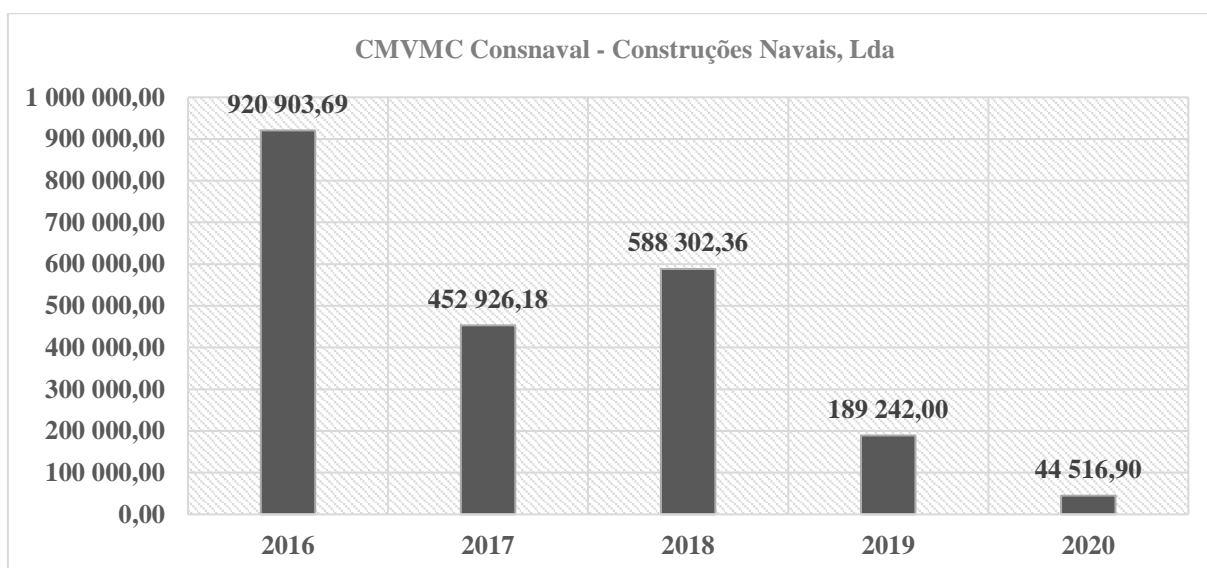
Gráfico 6 Volume de Negócio da empresa



Fonte: Adaptado pelo autor a partir do Relatório e Contas da Consnaval – Construções Navais, Lda anos 2009, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, valores expressos em EUR

O gráfico 7 mostra o Custo das Mercadorias Vendidas das Matérias Consumidas – CMVMC.

*Gráfico 7 CMVMC da empresa*



Fonte: Adaptado pelo autor a partir do Relatório e Contas da Consnaval – Construções Navais, Lda anos 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, valores expressos em EUR

A Redução do volume de negócio da empresa, está diretamente ligada com a redução do CMVMC.

O gráfico abaixo, permite verificar a evolução do resultado operacional (RO). Analisando o RO da empresa, é possível constatar que, com exceção do ano 2017, a empresa obteve resultados negativos nos restantes anos.

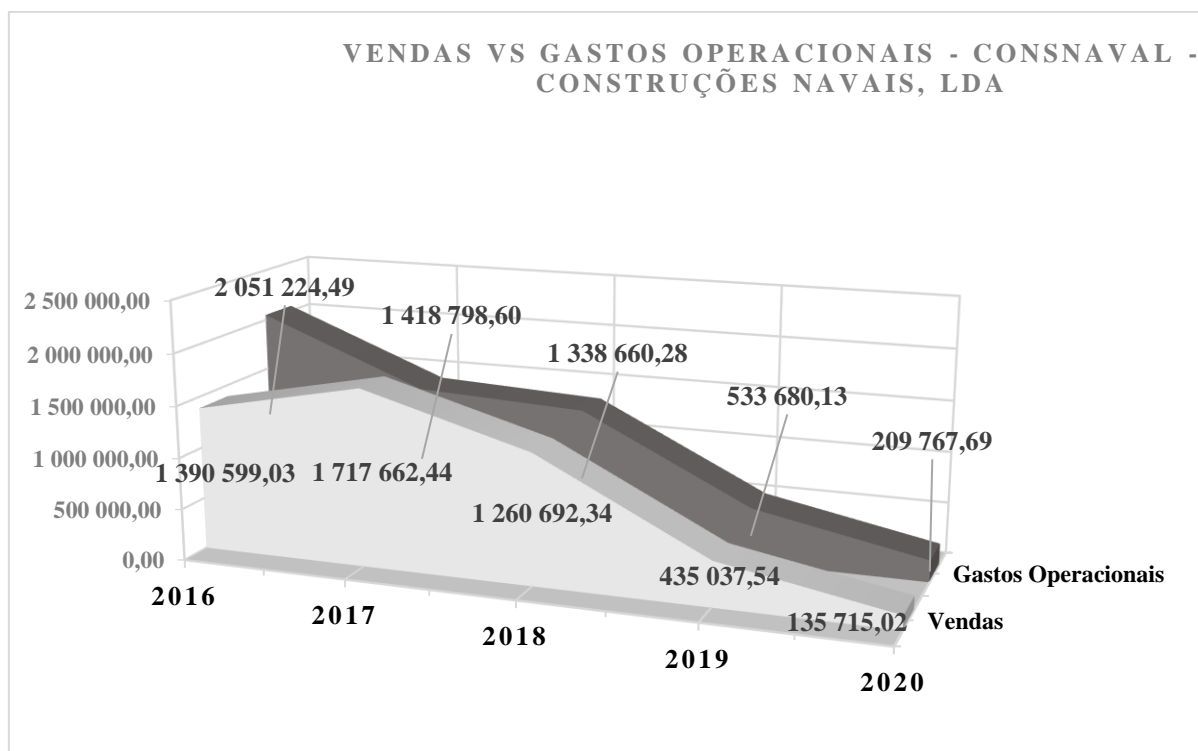
Gráfico 8 Evolução do Resultado Operacional da empresa



Fonte: Adaptado pelo autor a partir do Relatório e Contas da Consnaval – Construções Navais, Lda anos 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, valores expressos em EUR

Torna-se evidente, que a redução do CMVMC, afetou o volume de negócio, mas é visível que a empresa não fez ao longo dos anos uma reestruturação de custos na proporção da redução do volume de negócios, pois esta apresenta um volume de negócios com redução durante vários anos, mas ao mesmo tempo apresenta custos elevados, o que afetou diretamente o EBITDA, o RO e os lucros. Na medida que o volume de negócio diminui, a estrutura dos custos também deveria acompanhar essa redução, tornando a empresa com uma dimensão menor mais ainda assim com resultados positivos.

Gráfico 9 Vendas VS Gastos Operacionais da empresa



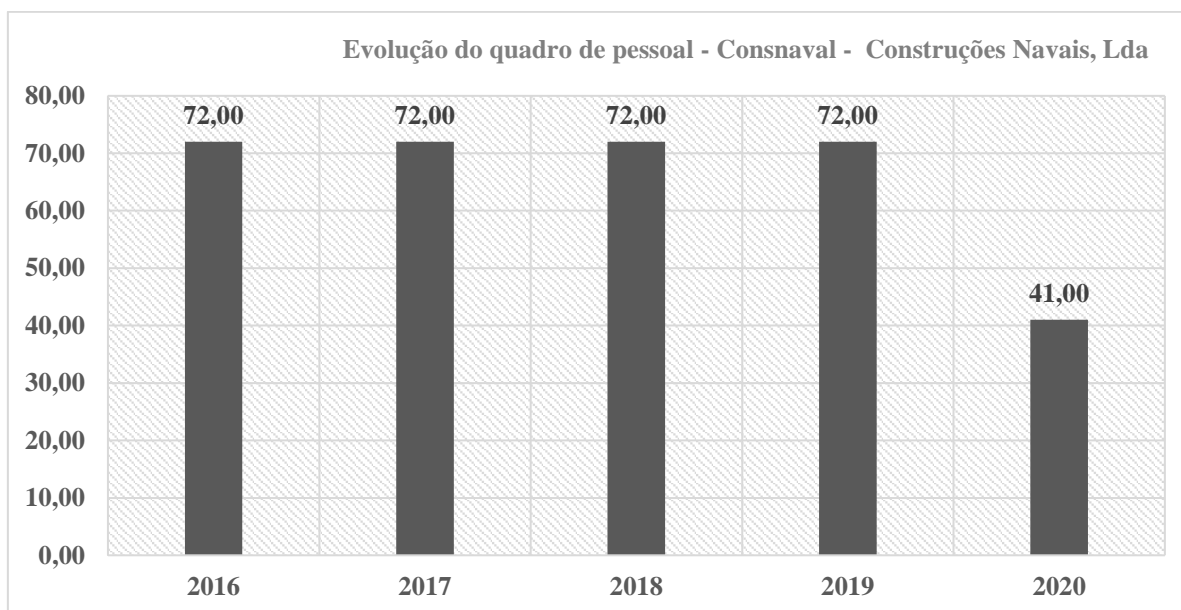
Fonte: Adaptado pelo autor a partir do Relatório e Contas da Consnaval – Construções Navais, Lda anos 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, valores expressos em EUR

O quadro de pessoal efetivo durante vários anos manteve-se inalterado, mesmo com os prejuízos apresentados. Apenas em 2020 com a reestruturação levada a cabo pela nova gestão houve um declínio acentuado no quadro efetivo de pessoal, com uma redução de 57%, passando de 72 para 41 trabalhadores<sup>48</sup>. Também a redução de pessoal teve um impacto na idade média do pessoal que atualmente é de 35<sup>49</sup> anos de idade.

<sup>48</sup> Obtido através de registo de quadro de pessoal

<sup>49</sup> Obtido através de registo de quadro de pessoal

*Gráfico 10 Evolução do quadro de pessoal efetivo*



Fonte: Fonte: Adaptado pelo autor a partir do Relatório e Contas da Consnaval – Construções Navais, Lda anos 2016, 2017, 2018, 2019, 2020

### **3.3.3 Rácios**

De acordo com Neves (2005), os rácios constituem uma ferramenta fundamental para análise financeira da empresa. Com base nessa premissa, efetuámos a análise da rentabilidade através do método de rácios que julgamos serem fundamentais para a atividade da empresa. Esta análise, tem como base, a informação dos últimos cinco exercícios da empresa, que irá fornecer informação comparativa ao longo desses períodos. A análise dos rácios foi efetuada com base nos relatórios e contas dos últimos cinco anos, Balanço, Demonstrações dos Fluxos de Caixa e Demonstração dos Resultados. O Estudo, constitui um instrumento de apoio para comparar o desempenho económico e financeiro da empresa e a sua evolução durante o período de 2016 a 2020.

*Tabela 4 Análise dos Rácios da Consnaval – Construções Navais, Lda*

<b>Rácios</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Rácios de Estrutura/Endividamento</b>					
Autonomia financeira (%) (Capital próprio/Ativo)	6,40%	11,71%	9,60%	0,75%	51,23%
Solvabilidade (%) (Capital próprio/Passivo)	6,84%	13,26%	10,61%	0,76%	105,03%
Endividamento (%) (Passivo/Ativo)	93,60%	88,22%	90,40%	99,25%	48,77%
Vendas serviços e Capital Próprio (%) (Vendas e Serviços Prestados /Capital próprio)	923,57%	568,69%	803,66%	8201,95%	25,46%
Ativos não correntes e Capital Próprio (%) (Ativos não Correntes - Ativo por impostos diferidos) /Capital próprio)	536,80%	238,74%	289,36%	3343,66%	22,60%
Débitos Correntes e Capital próprio (%) (Débitos Correntes/Capital Próprio)	1462,22%	753,90%	942,07%	13148,09%	95,21%
Ativos não correntes, Capital próprio, Passivo não corrente (%) (Ativos não correntes/ (Capital próprio + Passivo não corrente)	536,80%	238,74%	289,36%	3343,66%	22,60%
Capacidade de endividamento a médio longo prazo (%) (Capital próprio / (Capital próprio + Passivo não corrente)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
EBITDA sobre passivo líquido (EBITDA/ (Passivo-Caixa e depósitos bancários-Outros ativos financeiros)	-48,23%	28,93%	-1,68%	-15,25%	30,56%
Dívidas de médio longo prazo sobre os ativos (%) (Dívidas de médio longo prazo/Ativos fixos)	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Passivo sobre capital próprio (%) (Passivo/Capital próprio)	1462,22%	753,90%	942,07%	13148,09%	95,21%
Estrutura de endividamento (%) (Passivo corrente/Passivo	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%



Rácios de Liquidez					
Liquidez reduzida (%) (Ativo corrente-Inventários-Ativo biológicos-Ativo não correntes detidas para Venda) /Passivo Corrente	68,54%	57,96%	47,01%	52,56%	153,54%
Liquidez Geral (Ativo corrente/PC)	70,13%	81,60%	79,90%	75,33%	181,30%
Liquidez imediata (Caixas e Depósitos Bancários/Passivo Corrente)	46,02%	35,50%	100,01%	38,53%	137,62%
Fundo de Maneio (AC - PC)	-657 672,63	-419 057,64	-297 047,84	-172 046,11	412 603,13
Rácios de Rentabilidade Financeira					
Rendibilidade das Vendas e Serviços Prestados (%) (Resultado líquido do período/Vendas e serviços prestados)	-33,41%	8,82%	-3,53%	-15,43%	389,79%
Rendibilidade do Capital Próprio (%) (RL/CP)	-308,53%	50,15%	-28,36%	-1265,61%	99,24%
Rentabilidade dos capitais permanentes (%) (RL do período/ (CP + Dividas não Correntes a terceiros)	-308,53%	50,15%	-28,36%	-1265,61%	99,24%
Passivo, Vendas e serviços prestados (%) (Passivo/Vendas e serviços prestados)	158,32%	132,57%	117,22%	160,30%	373,97%
Passivo e custos das vendas (%) (Passivo /CMVMC	239,07%	502,74%	251,20%	368,51%	1140,10%
Vendas e ativo corrente (%) (Vendas e serviços prestados/Ativo Corrente	90,07%	92,45%	106,77%	82,81%	14,75%
Fundo de Maneio, vendas e serviços prestados (%) (FDM/Vendas e serviços prestados	72,86%	47,06%	42,46%	61,76%	514,65%
Juros, gastos similares suportados e EBITDA (%) Juros e gastos similares /EBITDA	-4,98%	4,70%	-239,07%	-41,45%	-3,73%
Margem EBITDA (%) (EBITDA/Vendas e serviços prestados)	-41,22%	24,74%	-1,27%	-15,03%	-42,99%
Cobertura do ativo não corrente (%) (Capital próprio + Passivo não corrente) /Ativo não Corrente)	18,63%	41,89%	34,56%	2,99%	442,55%

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de [https://app.informadb.pt/idbweb/resourcesRepository/racios\\_formulas.pdf](https://app.informadb.pt/idbweb/resourcesRepository/racios_formulas.pdf) consultado no dia 02/07/2021

A análise dos rácios foi distribuída em três grupos, rácio de estrutura de endividamento, rácio de liquidez e rácio de rentabilidade.

De acordo com Neves (2005), os rácios de liquidez, medem a capacidade de a empresa liquidar as suas dívidas de curto prazo. A evolução da empresa em relação a este rácio de um modo geral é positiva. O rácio de liquidez reduzida da empresa, torna evidente o aumento do peso das existências na empresa e ao ser analisado em conjunto com o rácio de liquidez geral, podemos concluir que o valor se mostra aceitável. Em relação ao rácio de liquidez geral, a evolução é positiva, sendo que no ano de 2020 teve um maior desempenho, o valor se encontra em 181,30%, ou seja, indicando que 181,30% das responsabilidades de curto prazo poderão ser satisfeitas recorrendo as disponibilidades, cobranças de curto prazo e venda de existências da empresa, o passivo de curto prazo está coberto pelos ativos. Quanto ao rácio de liquidez imediata, a evolução também é positiva, sendo que restringe, segundo Neves (2005), o conceito de ativos líquidos, cingindo-os às disponibilidades e aplicações financeiras de curto prazo da empresa, atingindo no ano de 2020, o valor de 137,62%, demonstrando de que existe uma almofada de segurança para fazer face a eventuais dificuldades conjunturais, que possam pôr em risco os seus créditos.

Em relação ao rácio de estrutura/endividamento, que de acordo com Neves (2005) está relacionado com os aspetos financeiros da empresa, a sua capacidade de endividamento, solvabilidade, etc., de modo geral, a evolução da empresa em relação a este rácio é positiva. A empresa demonstra que em relação ao endividamento, tem vindo a diminuir de ano para ano, sendo que reduziu o seu valor no ano de 2020 para 48,77%, quando no período anterior esse valor era de 99,25%, indicando que a utilização do capital alheio para o financiamento da sua atividade tem vindo a decrescer. A empresa possui capacidade de endividamento a curto e médio longo prazo, atingindo o valor de 100% para os cinco anos.

Analisando os rácios de rentabilidade financeira, o cenário descrito acima, muda completamente, sendo possível verificar que apesar dos valores para o ano de 2020 terem apresentado melhorias em alguns rácios de rentabilidade, fruto da reestruturação financeira da empresa levada a cabo pela nova gestão, ainda assim, de um modo geral, os indicadores são negativos. Para Neves (2005), este rácio mede a relação entre o resultado (lucro/prejuízo) e

vendas ou até mesmo uma grandeza de capital. O único exercício que apresentou os rácios de rentabilidade totalmente positivos foi o ano de 2017. A rentabilidade do capital próprio da empresa não está no nível aceitável, pois a empresa está a gerar resultados negativos (prejuízos), o que coloca em causa a remuneração dos sócios. Outro aspeto que chama atenção é o facto de a empresa apresentar, com exceção do ano 2017, uma margem do EBTIDA negativa, que indica que o desempenho da atividade operacional da empresa é deficiente.

Concluída a análise dos rácios, podemos constatar que se por um lado a empresa apresenta indicadores positivos na sua capacidade de endividamento e liquidez, por outro lado, a rentabilidade da empresa é negativa. Assim sendo, urge a necessidade de implementar as práticas de gestão para que a empresa se torne rentável e, de acordo com a sua política de distribuição de dividendos, crie riqueza para os sócios, manter a sua subsistência a médio e longo prazo, buscando sempre o equilíbrio financeiro.

### **3.4 Análise do ambiente externo e do ambiente interno**

Diariamente as mudanças dinâmicas nos mercados, permitem criar as oportunidades de negócios, mas também as ameaças, que podem traduzir-se em riscos de negócios para as empresas, caso estas não estejam preparadas para lidar com as mutações do seu meio envolvente. Segundo Teixeira (2020), a gestão estratégica da empresa implica conhecer o ambiente externo e interno que a rodeia, contribuindo para a tomada de decisão. De acordo com Tarapanoff (2002), os pontos fortes e fracos estão relacionados com os aspetos internos da empresa. Já as oportunidades e ameaças estão relacionadas com os aspetos externos da mesma. Dyson (2004), reforça que os pontos fortes e fracos, são variáveis controláveis pela empresa, que apoiam ou obstruem a organização em cumprir a sua missão, ao passo que as oportunidades e ameaças são variáveis que a empresa não consegue controlar e que capacitam ou incapacitam as organizações em cumprir sua missão. Nesta senda, existe a premente necessidade de conhecer as variantes do meio envolvente da empresa de acordo com a sua atividade. Para os devidos efeitos, a análise estratégia da empresa será exposta através do modelo da Matriz SWOT adaptada a partir de Doshier, Benepe, Humphrey, Stewart e Lie (1960).

<b>AMBIENTE INTERNO</b>	<b>FORÇAS</b>	<b>FRAQUEZAS</b>
	Qualidade dos produtos – Fibras virgens	Dependência de matérias-primas externas
	Localização da Empresa	Volatilidade no mercado do papel
	Experiência no negócio	Mão de obra pouco qualificada
	Linha de fabrico com maior largura no mercado 2,50 m	Fraca qualidade de impressão
<b>AMBIENTE EXTERNO</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
	Mercado em expansão	Instabilidade cambial sector financeiro angolano
	Troquelados	Concorrência
	Cartonagem	Logística demorada
	Alteração da legislação sobre o meio ambiente	Conjuntura económica e política de Angola
	Pasta Moldável	Acentuada diminuição do poder de compra /consumo do mercado angolano

*Figura 19 Análise Swot*

Fonte: Adaptado pelo autor a partir do Relatório de Gestão da Empresa

No médio - longo prazo, a empresa tem a necessidade de melhorar as fraquezas. De acordo com Dyson (2004), esse fator depende de si mesma, sendo variáveis controláveis pela empresa. Neste caso a melhoria deste ponto tem de partir internamente. Sendo as ameaças variáveis incontroláveis pela empresa, é importante que a empresa esteja atenta a todas as variáveis externas para minimizar o impacto das ameaças que poderão ocorrer.

### **3.5 Diagnóstico do SCG da Consnaval – Construções Navais, Lda**

Apesar da empresa não ser exclusivamente familiar, ainda assim até 2009 a gestão e decisão era centralizada no Diretor Geral, desde as compras, recursos Humanos, produção, equipamento fabril e a opção de produzir para novos mercados. O Administrador, para além de Diretor Geral, também possui uma quota na sociedade gestora. Assim sendo, de acordo com Greiner (1998) o proprietário centraliza a gestão nos primeiros anos de vida da empresa e o controlo é efetuado através de resultados de mercados. A estrutura organizacional da empresa é pouco formal e, consequentemente, esse controlo só é possível enquanto o volume de negócios é reduzido. Na década de 90, o SCG utilizado pela empresa era efetuado por fichas de cartões desde diários, razões ou fichas de inventários. Posteriormente passaram a ser utilizados livros de excel, onde era efetuada a gestão da tesouraria, vendas e gestão de inventários. No ano de 2008 foi implementado um sistema ERP – Enterprise resource planning ou sistema de planeamento de recursos empresariais, neste caso o software de gestão Primavera, que interliga os diversos módulos, comunicando entre si as componentes de Vendas, Tesouraria, Recursos Humanos, Contabilidade, Equipamentos e Controlo de Ativos e Declarações Fiscais e Oficiais, o que permitiu melhorar a informação para gestão. Para Mabert, Soni e Venkataramanan (2003), o ERP é um sistema interativo conexo a toda empresa, para dar suporte e apoiar os processos internos, procurando integrar as diversas áreas da empresa e o acesso em tempo real toda a informação. A Contabilidade até fevereiro de 2009 era efetuada por uma entidade externa. Consequentemente a informação chegava à direção tardiamente e com pouca relevância para o processo de tomada de decisão. Segundo Caiado (2015), o aumento da dimensão da empresa, obriga uma maior necessidade de os gestores terem acesso atempadamente às informações que suportam a tomada de decisão, o que envolve uma estrutura empresarial devidamente organizada, programada e controlada, com vista a facultarem informação da empresa em prazos oportunos. Com o crescimento do mercado do peixe, por exemplo, com a abertura e ampliação da capacidade pesqueira na província de Benguela, a atividade da empresa também cresceu uma vez que o mercado pesqueiro possui a maior quota dos seus clientes e obrigou a criação de um Departamento Financeiro, descentralizando as funções do Diretor Geral e toda contabilidade da empresa passou a ser executada internamente pelo departamento financeiro, que coordena as funções contabilísticas, de tesouraria e vendas. O departamento financeiro, passou a ter uma função fundamental, uma vez que fornece grande parte da informação para a gestão, Greiner (2018) acrescenta que o aumento do volume de atividade implica maior delegação de poder e

consequentemente adoção de novas formas de Controlo. Durante a entrevista realizada ao responsável da empresa, bem como ao acesso da informação que nos foi dada, podemos constatar que atualmente ainda existe uma grande lacuna no sistema ERP da empresa, nomeadamente na questão da gestão do stock, devido a natureza do negócio, sendo que os módulos instalados no ERP - primavera, não respondem a necessidade de gestão de stock da empresa, não existindo um módulo de gestão de stocks de matéria-prima, nem de produto acabado, o modulo Inventário do Primavera não interliga com o modulo Vendas, o que significa que estes módulos não se comunicam entre si. Davenport (1998), chama a atenção de que a implementação e integração perfeita de um ERP é um processo complexo e pode ser um desafio para empresa. No caso da empresa em análise, o sistema utilizado para gestão do stock é feito por um outro sistema informático, tendo sido criada uma aplicação que se chama “Holdains” e que foi inserida no sistema intranet da empresa. Esta aplicação faz o controlo do stock de matéria – prima em trânsito e em armazém. A aplicação está inacabada, ainda faltando o controlo de stock de produtos acabados que é feito por um mapa em excel. O sistema no departamento fabril é bastante débil, sem programação de manutenções periódicas, que permita antever os problemas técnicos em vez de esperar que estes surjam, o que fragiliza ainda mais a empresa, pois para além de enfrentar paragens derivadas da falta de matéria – prima, ainda assim enfrenta paragens devido avarias por falta de manutenção de rotina. Em novembro de 2020, foi nomeada uma nova gestão, mas que na verdade já estava em funções desde outubro de 2019. Nesta altura foi dado início a um processo de reestruturação profunda da empresa, que visou melhorar os procedimentos do controlo interno, gestão integrada, otimização dos processos e racionalização dos recursos. Essa reestruturação, em 2020, provocou uma acentuada redução da força de trabalho em 57% e permitiu aperfeiçoar a performance operacional, a eficiência e a rentabilidade. Através da obtenção dos dados por via da entrevista, das demonstrações financeiras, dos relatórios da gestão, bem como de documentos da empresa, podemos afirmar que a empresa possui um SCG, nomeadamente os tradicionais de acordo com Mações (2017), ou seja, as demonstrações financeiras, o orçamento e o relatório de auditoria. Durante o estudo, não foi verificada a utilização de um SCG capaz de efetuar uma análise como um todo da organização no que toca ao desempenho desta, o que de acordo com Mações (2017), deveria levar a uma avaliação da eficácia na concretização dos objetivos e à eficiência na utilização dos recursos disponíveis, sendo necessário juntar às ferramentas existentes, outras ferramentas que permitam a avaliação do desempenho da empresa como um todo e a verificação do cumprimento dos objetivos traçados, assim como os planos de ação, visando perceber se estes foram concluídos de acordo aos resultados almejados.

### 3.6 O Controlo de Gestão como fator gerador de Rentabilidade

Na literatura, existem diversos estudos efetuados sobre o aumento da rentabilidade com a implementação de um SCG, podemos destacar o estudo elaborado por Fernandes, Ribeiro e Nogueira (2015), onde se concluiu que, de entre vários indicadores financeiros estudados, a rentabilidade foi a que apresentou um maior crescimento na empresa com a implementação de um SCG. Na figura 20 é possível verificar que a implementação do SCG teve maior aumento da Rentabilidade do que no volume de negócio.

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Rentabilidade.	2	66,7	66,7	66,7
	Volume de Negócios	1	33,3	33,3	100,0
	Total	3	100,0	100,0	

*Figura 20 Impacto da implementação do SGC na rentabilidade*

Fonte: Fernandes et al. (2015)

De acordo com Vu e Nga (2021), a aplicação do SCG adequando a realidade da empresa, permite promover um maior desempenho financeiro e consequentemente maior rentabilidade. Estes autores também corroboram a ideia de que a implementação do SCG gera aumento da rentabilidade. Segundo Krishnan, Marinich e Shields (2012), o indicador rentabilidade aumenta, na medida que os objetivos traçados têm suporte na base da confiança, honestidade dos subordinados, da comunicação orçamental por intermédio de um orçamento participativo das diversas áreas da empresa. Para Rocha, Beuren e Hein (2012), a implementação de um SCG que utiliza métricas financeiras e não financeiras, como a ideologia do BSC, teve impacto na rentabilidade da empresa, reforçando também a necessidade das empresas investirem no capital humano, uma vez que os indicadores do aprendizado e desenvolvimento foi menor nas empresas que não utilizam um SCG.

Com base na análise dos relatórios e contas da empresa Consnaval – Construções Navais, Lda, assim como dos relatórios de auditorias independentes, é possível verificar que a situação financeira da empresa é débil e consequentemente a rentabilidade também. Torna-se imperioso o abandono do modelo de gestão efetuado nos últimos cinco anos, sendo necessário a definição de novos rumos como pilar fundamental baseado na conceção de um modelo de SCG que segundo Borralho (2018), tenha a capacidade de se autorregular, garantindo a verificação dos desvios e consequentemente dar suporte no processo de tomada de decisões corretivas e atempadas.

### **3.7 Oportunidades de Melhoria do SCG como fator gerador de Rentabilidade**

Depois de realizado o diagnóstico do SCG da Consnaval – Construções Navais, Lda. e da análise das práticas existentes na empresa, pretendemos apresentar sugestões que poderão contribuir para um melhor funcionamento do SCG e o consequente aumento da rentabilidade. Para isso, irão ser analisados os três grupos de instrumentos de CG conforme Jordan et al (2015), descritos no Capítulo 2. Reconhecemos a importância dos SCG tradicionais praticados pela empresa, entendemos que são fundamentais para a empresa, mas que não devem estar isolados. De acordo com Jordan et al. (2015), os objetivos da empresa não são apenas de natureza financeira, por esse motivo o SCG deve ser munido também em aspetos não financeiros, tais como qualidade, produtividade, inovação, imagem, posicionamento, sendo necessário promover a descentralização das decisões, a delegação da autoridade e a responsabilização dos gestores, com vista a permitir a convergência dos interesses dos gestores com a estratégia da empresa, incentivando a obtenção de resultados individuais mas contribuindo para os resultados globais.

No domínio dos instrumentos de pilotagem, estes são divididos em dois, os previsionais e os de acompanhamento dos resultados. Nos previsionais deve ser mantido o orçamento, mas tem de ser participativo, ou seja, se na empresa o orçamento é efetuado apenas pelo departamento financeiro, de acordo com Caiado (2015) é fundamental que cada departamento (Comercial, Produção, Investimentos, Compras, Recursos Humanos, etc.) apresente um orçamento de cada área, com acordo mútuo do responsável de determinado nível imediatamente superior. Este princípio é fundamental na medida que é necessário a responsabilização pelos desvios



verificados. É necessária a implementação de um plano operacional preferencialmente no prazo máximo de três anos, de acordo com Jordan et al. (2015). O PO formado pelo conjunto de todas atividades da empresa vai permitir criar e organizar soluções capazes de viabilizar o plano estratégico. Depois de implementados os instrumentos de pilotagem, é necessário implementar os instrumentos de acompanhamento dos resultados. A empresa deverá adotar o controle orçamental (CO), de acordo com Ferreira, Caldeira, Asseiceiro, Vieira e Vicente (2014), o CO vai permitir a verificação dos desvios das diversas áreas funcionais e eventualmente responsabilizar os gestores. Segundo Caiado (2015), com a identificação dos desvios desfavoráveis, vai permitir definir ações corretivas atempadamente, sendo importante rever os orçamentos no mais curto espaço de tempo, (mensal, trimestral ou mesmos semanalmente), efetuando as correções que se revelam necessárias em função da conjuntura do negócio. Outro instrumento que consideramos fundamental para o acompanhamento dos resultados é o BSC desenvolvido por Kaplan e Norton em 1990. O CO de acordo com Jordan et al. (2015) apresenta debilidade no quesito da intensidade das ações corretivas, logo é importante implementar a metodologia do BSC para colmatar essa debilidade. Nesta senda apresentamos um modelo adaptado à realidade da Consnaval – Construções Navais, Lda construído de acordo com as quatro perspetivas de Kaplan et al. (1992) - perspetiva financeira, clientes, aprendizagem e desenvolvimento, e processos internos.

- Passo 1: Identificação dos objetivos estratégicos, indicadores, metas, iniciativas, realizado, media da empresa no último triénio, dentro das quatro perspetivas. Apresentar, para cada uma das quatro perspetivas do BSC, no mínimo quatro objetivos estratégicos, dois Indicadores por objetivo estratégico, uma meta por indicador e uma iniciativa por indicador.

*Tabela 5 Modelo de acompanhamento dos resultados – Identificação dos Indicadores*

	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Iniciativas	Realizado	Média da empresa do último triénio
Perspetiva Financeira; Clientes; Aprendizado e Desenvolvimento; Processos Internos.	1	1.1.	-	-	-	-
		1.2.	-	-	-	-
	2	2.1.	-	-	-	-
		2.2.	-	-	-	-
	3	3.1.	-	-	-	-
		3.2.	-	-	-	-
	4	4.1.	-	-	-	-
		4.2.	-	-	-	-

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Kaplan et al. (1992)

No processo de identificação dos objetivos, bem como os indicadores, metas, iniciativas, realizado e médias, a quantidades dos elementos é ao critério dos gestores da empresa; apenas reforçamos que estes devem ir de encontro com o negócio da empresa.

- Passo 2: É necessário determinar a eficácia e a eficiência, dos indicadores enumerados na tabela 3, calcular a avaliação de desempenho e fundamentar a análise de resultados.

*Tabela 6 Modelo de acompanhamento dos resultados – Análise do desempenho dos indicadores*

	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Cálculo da eficácia (realizado/meta)	Cálculo da Eficiência Realizado/ último Triénio da empresa	Cálculo da Avaliação de Desempenho (Eficácia + Eficiência) /2	Grau de sucesso na concretização do indicador
Perspetiva Financeira; Clientes; Aprendizado e Desenvolvimento; Processos Internos.	1	1.1.	-	-	-	-
		1.2.	-	-	-	-
	2	2.1.	-	-	-	-
		2.2.	-	-	-	-
	3	3.1.	-	-	-	-
		3.2.	-	-	-	-
	4	4.1.	-	-	-	-
		4.2.	-	-	-	-

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Kaplan et al. (1992)

- Passo 3: Depois da análise de resultados, será necessário indicar o grau de sucesso e insucesso dos indicadores e posteriormente apresentar as ações corretivas necessárias.

No domínio dos instrumentos de orientação do comportamento, sugerimos que a empresa esteja organizada em centros de responsabilidade (CR), segundo Jordan et al. (2015), o que irá permitir a descentralização, bem como a delegação de autoridade aos gestores, com objetivo de direcionar na gestão de cada setor os interesses da empresa.

*Tabela 7 A Organização em centro de responsabilidade*

<b>Centros de Responsabilidade</b>	<b>Funções do Centro de Responsabilidade</b>
<b>Centro de Custos</b>	O gestor tem a responsabilidade de alocar os recursos e controlar os setores que geram custos na empresa.
<b>Centro de Proveitos</b>	O gestor preocupa-se com o volume de negócios da empresa.
<b>Centro de Resultados</b>	O gestor deve preocupar-se com os resultados da empresa, preocupa-se com os custos e receitas. Para obtenção de melhores resultados o gestor irá preocupar-se de forma espontânea com a redução de custos, que vai beneficiar o CR e a empresa.
<b>Centro de Investimento</b>	O gestor toma decisões sobre os recursos que geram custos e vendas, identificando os investimentos necessários capazes de gerar maior proveito e menor custo.

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Anthony et al. (2007)

Em relação aos instrumentos de diálogo, no processo do CG, de acordo Jordan et al. (2015), surgem diversas situações de oportunidade de diálogo, nomeadamente na fixação dos objetivos, nas ações corretivas e dos meios a prever no PO e orçamento, na análise e prestação de contas dos resultados intermédios, e por esse motivo a empresa deve conseguir proporcionar constantemente um diálogo entre os gestores de todos os níveis hierárquicos e pode fazê-lo através de reuniões informais. A direção geral deve divulgar os objetivos e a estratégia global da organização. Ao nível da hierarquia intermédia é oportuno incentivar e avaliar os subordinados. Os responsáveis operacionais devem participar e envolver-se em diálogo com os superiores hierárquicos.

Verificamos durante o estudo, a necessidade da criação de um modelo de governação da empresa. Apesar da empresa possuir um gestor que participa nos resultados, ainda sim existem

gestores de top que não participam nos resultados da mesma. Se a responsabilidade máxima pelo governo da empresa é dos gestores, assim sendo, de acordo Mações (2017) é necessário a criação de um modelo de governança da empresa que permita estabelecer as relações entre os gestores e os sócios, na determinação do percurso da empresa. O modelo de GE, deve possuir um conjunto de mecanismos, incentivos e controlo para ultrapassar os conflitos entre os sócios e os gestores da empresa, conforme orientações de Mindlin (2012). A GE deve garantir que os interesses dos sócios são salvaguardados através do escrutínio das decisões tomadas pelos gestores, sempre com o objetivo de validar e fiscalizar as decisões mais importantes na vida da empresa. Uma boa governança segundo Jensen et al. (1976) e Fama et al. (1983), impulsiona o aumento do pagamento dos dividendos aos sócios, a redução dos conflitos que permite maior eficácia dos custos, o aumento da competitividade, desempenho financeiro e consequentemente, proporciona maior rentabilidade, que quanto mais for, melhor será a distribuição de dividendos.

Em suma, consideramos que a empresa deve adotar um conjunto de ferramentas – instrumentos, concebidos e operados por gestores, com vista à obtenção dos resultados almejados, através do planeamento e controlo, bem como a análise de desvios e a implementação de medidas corretivas, num modelo de SCG que de acordo com Lowe (1971), procure a contabilização e comunicação e que assegure que a empresa se adapta à evolução no seu meio e que a atitude laboral dos seus trabalhadores seja medida por um esquema de metas operacionais, alinhados com os objetivos globais, de modo a que a discrepância entre estes possa ser reconciliada e corrigida, com instrumentos de orientação que visem assegurar uma maior rentabilidade e consequentemente assegurar o futuro da empresa.

## Conclusões

O presente estudo visa efetuar uma revisão ao estado da arte em relação aos SCG, com a intenção de analisar o seu impacto na rentabilidade da empresa Consnaval – Construções Navais, Lda. O estudo permitiu verificar que a implementação de um SCG, adequando a realidade da empresa, de acordo com Vu et al. (2021), permite promover um maior desempenho financeiro e consequentemente maior rentabilidade. A análise ao SCG da Consnaval – Construções Navais, Lda, possibilitou verificar que atualmente ainda existe uma lacuna nos SCG utilizados pela empresa. Esta utiliza apenas os SCG tradicionais, de acordo com Mações (2017), as demonstrações financeiras, o orçamento e o relatório de auditoria. Durante o estudo, não foi verificada a utilização de um SCG capaz de efetuar uma análise como um todo da organização no que toca ao desempenho desta, o que de acordo com Mações (2017), deveria levar a uma avaliação da eficácia na concretização dos objetivos e à eficiência na utilização dos recursos disponíveis, sendo necessário juntar às ferramentas existentes, outras ferramentas que permitam a avaliação do desempenho da empresa como um todo e a verificação do cumprimento dos objetivos traçados, assim como os planos de ação, visando perceber se estes foram concluídos de acordo aos resultados almejados. Para minimizar as lacunas apresentadas pelo SCG da empresa, foram apresentadas sugestões que poderão contribuir para um melhor funcionamento do SCG e o consequente aumento da rentabilidade, que passaram pela implementação de SCG financeiros e não financeiros.

Reconhecemos que o presente estudo, possui algumas limitações, de modo geral podemos destacar o facto de este ser focado numa empresa específica, limitando por isso a sua replicação. Uma limitação específica do presente estudo, podemos apontar a confidencialidade de alguns dados da empresa.

O estudo sobre o SCG é bastante amplo, e não se esgota por aqui, é extremamente importante acompanhar a evolução do mesmo, bem como as suas técnicas. O tempo que nos foi disponibilizado para o presente estudo, não permitiu conceber um SCG voltado para métricas não só financeiras ou seja o modelo BSC, no entanto fica a proposta para conceber e implementar este. Futuramente seria interessante, a replicação do estudo noutras empresas do mesmo sector em Angola como termo de comparação, analisando quais os SCG utilizados pelas empresas do mesmo sector da Consnaval – Construções Navais, Lda.

## Bibliografia

- Agostinho, F. P. (2011). *Guerra em Angola: As heranças da luta de libertação e a guerra civil* [Academia Militar]. <http://hdl.handle.net/10400.26/11546>
- Alcalde, A., Lopes Fávero, L. P., & Takamatsu, R. T. (2013). EBITDA1 margin in brazilian companies Variance decomposition and hierarchical effects. *Contaduría y Administración*, 58(2), 197–220. [https://doi.org/10.1016/s0186-1042\(13\)71215-4](https://doi.org/10.1016/s0186-1042(13)71215-4)
- Anand, G., & Kodali, R. (2008). Benchmarking the benchmarking models. *Benchmarking*, 15(3), 257–291. <https://doi.org/10.1108/14635770810876593>
- Anthony, R. N. (1965). *Planning and control systems: A framework for analysis [by]*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Boston: Harvard University.
- Anthony, Robert Newton, Govindarajan, V., & Dearden, J. (2007). *Management control systems* (McGraw-Hill. (ed.); Vol. 12).
- Antunes, M. G., & Mucharreira, P. R. (2015). Os efeitos das variáveis macroeconómicas no desempenho das organizações: evidência das pequenas e médias empresas em Portugal. *Journal of Accounting and Management*, 17, 115–143. <http://hdl.handle.net/10400.21/9031>
- Banerjee, A. (2000). Relação entre valor econômico agregado e valor de mercado: uma análise. *Vilkapa*, 25(3), 23–36. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0256090920000304>
- Caiado, A. C. P. (2015). *Contabilidade analítica e de gestão* (8th ed.). Lisboa: Áreas Editora, SA.
- Carmo, H., & Ferreira, M. (2008). Metodologia da investigação - Guia para auto-aprendizagem. In *Universidade Aberta* (2nd ed., Vol. 15). Lisboa: Universidade Aberta.
- Carvalho, C. J. (2011). *Simbiose entre DEA e BSC na melhoria do desempenho dos bancos: o Caso dos Gabinetes de Empresas do Banco Alfa* [ISCTEC - IUL]. <http://hdl.handle.net/10071/4371>
- Church, A. H. (1913). The science and practice of management. *Engineering Magazine Company*.
- Codling, S. (1992). *Best Practice Benchmarking: The Management Guide to Successful Implementation* (2nd ed.). London: Gower Publishing Ltd.
- Cooper, R., & Kaplan, R. (1991). Profit Priorities from Activity-based Costing. *Harvard*

- Business Review*, 69(3), 130–135.
- Costa, R. J. L. da. (2016). Controlo de gestão: Uma abordagem integrada do que é controlar. *Revista Economia & Gestão*, 16(42), 5. <https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2016v16n42p5>
- Damodaran, A. (2007). Return on Capital (ROC), Return on Invested Capital (ROIC) and Return on Equity (ROE): Measurement and Implications. *SSRN Electronic Journal*, July, 1–69. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1105499>
- Davenport, T. H. (1998). Putting the Enterprise into the Enterprise System. *Harvard Business Review*, February 2012, 1–12. <https://hbr.org/1998/07/putting-the-enterprise-into-the-enterprise-system>
- David, O. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363–382. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1044500599901154>
- Dosher, M., Benepe, O., Humphrey, A., Stewart, R., & Lie, B. (1960). The SWOT analysis method. *Mento Park, CA, Stanford Research Institute*.
- Dyson, R. G. (2004). Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. *European Journal of Operational Research*, 152(3), 631–640. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0377-2217\(03\)00062-6](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0377-2217(03)00062-6)
- Ehrbar, A. (1999). Using EVA to measure performance and assess strategy. *Strategy & Leadership*, 27(3), 20–24. <https://doi.org/10.1108/eb054637>
- Emerson, H. (1912). The twelve principles of efficiency. *Engineering Magazine*.
- Faga, H. A., & Mejia, M. E. R. (2006). *Como conocer y manejar sus costos para tomar decisiones rentables/How to Understand and Manage Their Costs to Make Profitable Decisions* (2nd ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica SA.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (2005). Agency problems and residual claims. *SSRN Electronic Journal*, XXVI(June), 327–349. <https://doi.org/10.2139/ssrn.94032>
- Fayol, H. (1949). *General and industrial management*. (London: Pitman, 1949). FayolGeneral and industrial management1949.
- Fernandes, A. B., Ribeiro, N. A., & Nogueira, S. P. (2015). *Os sistemas de controlo de gestão nas empresas de setores tradicionais na região de Trás-os-Montes*. XXV Jornadas

- HispanoLusas “Enfoques Empresariales de la Gestión Científica. Transferencia de Conocimiento a la Empresa”. Universidade de Vigo. <http://hdl.handle.net/10198/12746>
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263–282. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.003>
- Ferreira, D. (2017). *Fusões, aquisições, cisões e outras reestruturações de empresas – Criação de valor, sinergias e sucessos – Abordagem estratégica e organizacional* (1st ed.). Lisboa: Rei dos Livros.
- Ferreira, D., Caldeira, C., Asseiceiro, J., Vieira, J., & Vicente, C. (2014). *Contabilidade de gestão-Estratégia de custos e de resultados*. (1st ed.). Lisboa: Rei dos Livros.
- Flamholtz, E. (1996). Effective organizational control: A framework, applications, and implications. *European Management Journal*, 14(6), 596–611. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(96\)00056-4](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(96)00056-4)
- Frandsen, F., & Johansen, W. (2011). The study of internal crisis communication: towards an integrative framework. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), 347–361. <https://doi.org/10.1108/13563281111186977>
- Gabriel, V. (2005). *Análise financeira e de custos* (Vol. 9) [Escola Superior de Tecnologia e Gestão da Guarda]. <http://bdigital.ipg.pt/dspace/bitstream/10314/969/1/Manual>
- Gitman, L. J. (2004). *Princípios de administração financeira* (10th ed.). São Paulo: Person Addison Wesley.
- Grant, J. L. (2003). *Foundations of economic value added* (2nd ed.). John Wiley & Sons, Inc.
- Greenberg, H. (1998). *Ebitda: Never trust anything that you can't pronounce*. 137(12), 192–194. [http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune\\_archive/1998/06/22/244160/index.htm](http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/1998/06/22/244160/index.htm)
- Greiner, L. E. (1998). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 76(3), 55–64.
- Harrington, H. J. (1991). *Business process improvement: The breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness*. Michigan: McGraw-Hill Education. <http://books.google.com/books?id=cf4xJJabZbsC&pgis=1>



- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (2001). Assessing empirical research in managerial accounting: a value-based management perspective. *Journal of Accounting and Economics*, 32(1–3), 349–410. [https://doi.org/10.1016/S0165-4101\(01\)00026-X](https://doi.org/10.1016/S0165-4101(01)00026-X)
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Johnson, H. T., & Kaplan, R. S. (1987). The rise and fall of management accounting. In *IEEE Engineering Management Review* (Vol. 15, Issue 3, pp. 36–44). <https://search.proquest.com/openview/f000a872b65af60c48ffd9e76946aa45/1?pq-origsite=gscholar&cbl=48426>
- Jordan, H., Neves, J. C., & Rodrigues, J. A. . (2015). *O controlo de gestão ao serviço da estratégia e dos gestores* (10th ed.). Lisboa: Áreas Editora, SA.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70, 71–79. [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/54588379/Kaplan\\_Nortonbalanced\\_scorecard-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1633377243&Signature=HiBz87qs2pnV3GrFn-1F6lhNWLKElhWgOVE3mLVoVNUxz7WmFyGOWoxv0tMTzNRit34KNFsbj9pITpaZK6XVZZQ1FQc2gDwA27no-tcfyltN1~RokgcOdQkqfndW](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/54588379/Kaplan_Nortonbalanced_scorecard-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1633377243&Signature=HiBz87qs2pnV3GrFn-1F6lhNWLKElhWgOVE3mLVoVNUxz7WmFyGOWoxv0tMTzNRit34KNFsbj9pITpaZK6XVZZQ1FQc2gDwA27no-tcfyltN1~RokgcOdQkqfndW)
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). *Alignment: Using the balanced scorecard to create corporate synergies*. Boston: Harvard Business Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*. Boston: Harvard Business Press.
- Kossengue, H. J. (2018). *A crise económica angolana e o seu impacto nos contratos privados à luz do artigo 437.º do código civil* [Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa].

<http://hdl.handle.net/10451/37379>

- Krame, J. K., & Peters, J. R. (2001). An interindustry analysis of economic value added as a proxy for market value added. *Journal of Applied Finance*, 11(1), 41–49. [http://www.cunyspsc.org/files/papers\\_o/p\\_ECO\\_2001\\_jaf5899650\\_o.pdf](http://www.cunyspsc.org/files/papers_o/p_ECO_2001_jaf5899650_o.pdf)
- Krishnan, R., Marinich, E., & Shields, M. D. (2012). Participative Budgeting, Psychological Contracts, and Honesty of Communication. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1910226>
- Lowe, E. A. (1971). On the idea of a management control system: integrating accounting and management control. *Journal of Management Studies*, 8(1), 1–12. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1971.tb00833.x>
- Maas, H., & Flake, M. (2001). Environmental benchmark analysis of electr(on)ic products with components consisting of renewable raw materials. *Proceedings Second International Symposium on Environmentally Conscious Design and Inverse Manufacturing*, 388–391. <https://doi.org/10.1109/ECODIM.2001.992387>
- Mabert, V. A., Soni, A., & Venkataramanan, M. A. (2003). Enterprise resource planning: Managing the implementation process. *European Journal of Operational Research*, 146(2), 302–314. [https://doi.org/10.1016/S0377-2217\(02\)00551-9](https://doi.org/10.1016/S0377-2217(02)00551-9)
- Mações, M. (2017). *Operações, qualidade e controlo de gestão* (7th ed.). Lisboa: Conjuntura Actual Editora.
- Martins, E. (1998). EBITDA – O que é isso? IOB – Informações Objetivas, Temática Contábil e Balanços. *Boletim IOB*, 6(19), 1–7.
- Merchant, K. A., & Otley, D. T. (2006). A Review of the Literature on Control and Accountability. In *Handbooks of management accounting research* (2nd ed., pp. 785–802). [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(06\)02013-X](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(06)02013-X)
- Mindlin, S. E. (2012). A study of governance practices in corporate foundations. *Revista de Administração*, 47(3), 461–472. <https://doi.org/10.5700/rausp1051>
- Miranda, A. I. G. (2013). *O controlo de gestão como fator de competitividade* [Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra]. <http://hdl.handle.net/10316/24919>
- Mota, R. M. M. G. (2001). Ponto Crítico das Vendas em Empresa Multiproduto. Proposta de Formalização. *Revista Do ISCAA*, II, 6/7, 356–369.

<https://doi.org/https://doi.org/10.34624/ei.v0i6/7.7338>

- Navaza, C. L. (2008). *Controlo: uma função diretiva*. Porto: Vida Económica - Editorial, SA.
- Neves, J. C. (2005). *Análise financeira, técnicas fundamentais* (1st ed.). Lisboa: Texto Editores, Lda.
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363–382. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0115>
- Otley, D., Broadbent, J., & Berry, A. (1995). Research in Management Control: An Overview of its Development. *British Journal of Management*, 6(s1), S31–S44. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.1995.tb00136.x>
- Partovi, F. Y. (1994). Determining What to Benchmark: An Analytic Hierarchy Process Approach. *International Journal of Operations & Production Management*, 14(6), 25–39. <https://doi.org/10.1108/01443579410062068>
- Paulo, C. M. F. (2011). *Geografia física e ordenamento do território no Município da Baía Farta-Benguela (Angola)* [Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra]. <http://hdl.handle.net/10316/19163>
- Phillips, J. J., & Stone, R. (2002). *How to measure training results: A practical guide to tracking the six key indicators*. New York: McGraw Hill Professional. <https://doi.org/10.1036/0071406263>
- Pimenta, F. T. (2008). Angola, os brancos e a independência. *Porto: Edições Afrontamento*, 317–322. <https://core.ac.uk/download/pdf/322776711.pdf>
- Poeiras, A. I. (2009). *Controlo de gestão ao serviço da estratégia e da criação de valor* [ISCTE]. <http://hdl.handle.net/10071/1733>
- Reis, F. L. D. (2010). *Como elaborar uma dissertação de mestrado segundo Bolonha*. Lisboa: Pactor.
- Relógio, A. T., Tavares, F. O., & Pacheco, L. (2017). Importância do Caminho de Ferro de Benguela para o Desenvolvimento Regional. *Cadernos de Estudos Africanos*, 33, 9–30. <https://doi.org/10.4000/cea.2243>
- Ritter, C. E. T., & Barbosa, W. (2020). Estudo De Propriedades Mecânicas De Resistências À Compressão E Ao Esmagamento Em Embalagens De Papelão Ondulado Em Ambientes

- Com Elevada Umidade Relativa. *Revista Latino-Americana de Inovação e Engenharia de Produção*, 8(14), 147. <https://doi.org/10.5380/relainep.v8i14.77941>
- Rocha, I., Beuren, I. M., & Hein, N. (2012). Rentabilidade de empresas que utilizam o balanced scorecard (BSC) versus empresas que utilizam somente indicadores de desempenho financeiros. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 5(2), 88–119. <http://dx.doi.org/10.19177/reen.v5e2201288-119>
- Sebastião, A. K. M. (2015). *O processo de paz em Angola: a dimensão internacional do conflito armado de Gbadolite à Luena* [Universidade de Évora]. <http://hdl.handle.net/10174/13383>
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *The Journal of Finance*, 52(2), 737–783. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1997.tb04820.x>
- Simon, A., Karapetrovic, S., & Casadesús, M. (2012). Difficulties and benefits of integrated management systems. *Industrial Management & Data Systems*, 112(5), 828–846. <https://doi.org/10.1108/02635571211232406>
- Simons, R. (2000). *Performance measurement and control systems for implementing strategy*. New Jersey: Prentice Hall. <http://www.sidalc.net/cgi-bin/wxis.exe/?IsisScript=iicacr.xis&method=post&formato=2&cantidad=1&expresion=mfn=030740>
- Simons, Robert. (1990). The role of management control systems in creating competitive advantage: New perspectives. *Accounting, Organizations and Society*, 15(1–2), 127–143. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(90\)90018-P](https://doi.org/10.1016/0361-3682(90)90018-P)
- Simons, Robert. (1991). Strategic orientation and top management attention to control systems. *Strategic Management Journal*, 12(1), 49–62. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120105>
- Spendolini, M. J. (1992). *The benchmarking book*. (2nd ed.). New York, NY: American Management Association.
- Strauß, E., & Zecher, C. (2013). *Management control systems: a review*. 233–268. <https://doi.org/10.1007/s00187-012-0158-7>
- Tarapanoff, K., & Gregolin, J. A. R. (2002). Inteligência organizacional e competitiva. *Ciência Da Informação*, 31(3), 108–109. <https://doi.org/10.1590/S0100-19652002000300012>
- Taylor, F. W. (1907). The Art of Cutting Metals. *Scientific American*, 63(1619supp), 25942–25944. <https://doi.org/10.1038/scientificamerican01121907-25942supp>

- Teixeira, S. (2020). *Gestão estratégica* (2nd ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Viegas, A. J. M. D. P. (2015). *A criação de valor no sector da pasta, papel e cartão: caso Portucel Soporcel* [ISCAL]. <http://hdl.handle.net/10400.21/4633>
- Vu, Q., & Nga, N. T. T. (2021). Does the implementation of internal controls promote firm profitability? Evidence from private Vietnamese small- and medium-sized enterprises (SMEs). *Finance Research Letters*, 102178. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2021.102178>
- Wah Fong, S., Cheng, E. W. L., & Ho, D. C. K. (1998). Benchmarking: a general reading for management practitioners. *Management Decision*, 36(6), 407–418. <https://doi.org/10.1108/00251749810223646>
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: design and methods*, (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.

#### **Bibliografia digital:**

- Código alfabético atribuído ao Kwanza (2021). Obtido em 06.08.2021 de <https://www.bna.ao/Newsletter/anexos/Escritakwanza.pdf>
- Câmbio Oficial do BNA EUR/AOA (2021). Obtido em 18.06.2021 de [https://www.bna.ao/Conteudos/Artigos/detalhe\\_artigo.aspx?idc=161&idsc=223&idi=16622&idl=1](https://www.bna.ao/Conteudos/Artigos/detalhe_artigo.aspx?idc=161&idsc=223&idi=16622&idl=1)
- Conceito de Commodity (2021). Obtido em 06.08.2021 de <https://blog.toroinvestimentos.com.br/commodities-o-que-sao>
- Especificações das caixas do tipo Americana (2021). Obtido em 31.07.2021 de <https://spi.pt/documents/books/hortofruticolas/Wc6a0b71efa0a6.asp>
- Especificações das caixas do tipo Americana (2021). Obtido em 31.07.2021 de <https://caixindu.pt/produto/caixas-modelo-americano/>
- Plano de Desenvolvimento Industrial de Angola 2025 (2020). Obtido em 11.04.2021 de [https://governo.gov.ao/fotos/frontend\\_1/gov\\_documentos/plano\\_de\\_desenvolvimento\\_industrial\\_angola\\_2025\\_para\\_consulta\\_1211807052601420bec4174.pdf](https://governo.gov.ao/fotos/frontend_1/gov_documentos/plano_de_desenvolvimento_industrial_angola_2025_para_consulta_1211807052601420bec4174.pdf)
- Membros da SADC (2021). Obtido em 05.08.2021 de <https://www.sadc.int/>

## ANEXO

### Apêndice D – Guião de Entrevista Consnaval- Construções Navais, Lda

Entrevista nº 1			
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Qual a importância do sector para o país?</li><li>2. Qual é a dimensão da empresa?</li><li>3. Do seu ponto de vista, quais são os pontos fracos e fortes do sector? E da Consnaval, Lda?</li><li>4. Qual é a capacidade de produção da empresa?</li><li>5. Quais são as vantagens competitivas? Quais são as sustentáveis?</li><li>6. Qual o sistema de controlo de gestão que se encontra implementado na sua empresa?</li><li>7. O Sistema de CG existente na Consnaval – Construções Navais, Lda é adequado às necessidades da empresa e gera aumento da sua rentabilidade? Abrange todas as áreas?</li><li>8. Qual é a importância da implementação do controlo de gestão como fator gerador de aumento de rentabilidade da empresa industrial?</li><li>9. O SCG existente tem adesão e apoio por parte da gestão?</li><li>10. A informação em que se baseia o controlo é atempada, válida e fiável?</li><li>11. O responsável pelo SCG desenvolve todas as tarefas inerentes ao cargo?</li><li>12. Existe um sistema de contabilidade interna que informa detalhadamente a evolução dos custos, receitas, ativos e passivos?</li><li>13. É prática recorrente a utilização do Benchmarking?</li><li>14. Existe um processo de elaboração, aprovação e monitorização dos orçamentos</li><li>15. Os indicadores - chave do negócio estão identificados de forma a medi-los?</li></ol>			

## **1. Qual a importância do sector para o país?**

O sector das embalagens é importantíssimo para o país, pois está em advento toda uma indústria de manufactura e transformação que carece de embalagem primária e secundária. Reflexo disso, é o ritmo de instalação de onduladoras em Angola durante a última década. Passou-se de uma onduladora (Máquina de cartão) para oito onduladoras, essencialmente para o fabrico de embalagem secundária para áreas bastante diversificadas como bebidas, detergentes, sabões, ovos, congelados e outros.

A par com este desenvolvimento na área da embalagem de cartão está a florescer a área da embalagem plástica vocacionada como primária e já com diversos players instalados no mercado. Também surgiram operadores que exploram nichos de mercado, como a embalagem em cartolina, servindo essencialmente a indústria de panificação e pastelaria.

O país, dada a sua dimensão, carecerá de mais investimentos nesta área, impondo-se naturalmente que se dispersem pelas várias zonas de potencial económico do seu território.

## **2. Qual é a dimensão da empresa?**

A Consnaval, Lda. É uma pequena empresa que se dedica inteiramente ao fabrico de embalagens de cartão ondulado. Tem um processo de fabrico que passa pela transformação de bobines de papel, por aglutinação destes papéis, formando o cartão ondulado que é posteriormente impresso e cortado de acordo com o padrão estabelecido pelo cliente.

Esta empresa foi líder de mercado até há uma década. Foi alterado o padrão de gestão e a empresa entrou em declínio deixando espaço no mercado para que se instalassem novos concorrentes, essencialmente no mercado da capital, mais promissor e longínquo (500 km) desta unidade. Não havendo reacção dos sócios, esse declínio acentuou-se abrindo o flanco no mercado local e anexo á fábrica deixando que outros ocupassem a sua posição, culminando na falência técnica. Hoje, já com nova gerência, está fora de mercado e em recuperação técnica de equipamentos e redes técnicas com a agravante de estar descapitalizada.

Em laboração emprega cerca de 60 a 80 trabalhadores. Deverá reentrar no mercado no início de 2022.

### **3. Do seu ponto de vista, quais são os pontos fracos e fortes do sector? E da Consnaval, Lda?**

Este sector, neste momento, é bastante competitivo, tendo múltiplos clientes que atuam num mercado desregulado e em que as margens de ganho caíram vertiginosamente.

Podemos assegurar que os pontos fracos afetam transversalmente todo o sector, colocaremos em evidência e por ordem de grandeza;

- Matérias primas e acessórios importados
- Qualidade da energia elétrica
- Baixo nível de formação dos operários
- Capacidade financeira
- Inexistência de banca de negócios
- Falta de ética de alguns produtores

No sector das embalagens de cartão é doloroso o abastecimento de matérias primas porque existe uma carga burocrática á importação que faz desesperar os menos afoitos. Também implica o pagamento antecipado da mercadoria e entre 3 a 4 meses de espera até á recepção do papel. Torna-se uma verdadeira operação financeira. Com mercadorias em encomenda, em encomenda e já liquidadas, em transito e a despacho. Finalmente recepcionadas na fábrica e com todos os custos inerentes. É uma operação logística fantástica que requer atenção a tempo inteiro.

Como pontos fortes faremos a apreciação nos mesmos moldes.

- Mercado em expansão
- Mão de obra com custo controlável
- Desvalorização deslizando da moeda (consequente valorização do stock)

A Consnaval tem agora a tarefa árdua de adquirir matérias primas no mercado internacional e gradualmente entrar no seu anterior mercado, enfrentando a natural resistência dos actuais produtores de embalagem.



#### **4. Qual é a capacidade de produção da empresa?**

Tem uma capacidade instalada de produção de cartão de cerca de 400 toneladas/mês. Tem quatro linhas de produção de caixas prontas a trabalhar e uma quinta linha para reconstrução futura.

#### **5. Quais são as vantagens competitivas? Quais são as sustentáveis?**

As vantagens competitivas para esta fábrica são;

- Proximidade do porto do Lobito
- Equipamentos amortizados
- Baixa tecnologia, não carecendo de mão de obra expatriada.
- Localização geográfica no centro do país com acessibilidades.

Os nossos concorrentes localizados na área da capital têm custos acrescidos á importação devido á entrega de contentores em porto seco sobrecarregando assim os custos locais com frete excepcional. Podemos afirmar que mais de 90% da indústria nacional está hoje concentrada na capital. As vantagens competitivas são efectivamente aquelas que são sustentáveis.

#### **6. Qual o sistema de controlo de gestão que se encontra implementado na sua empresa?**

A gestão corrente de tesouraria, recursos humanos e contabilidade é suportada pelo software de gestão Primavera.

A gestão Técnica, de Stocks, fabricos e Produção é feita em Excel em folhas de cálculo concebidas exclusivamente para a gestão deste negócio. No passado tínhamos uma aplicação que geria esta área, tendo sido construída á imagem da base de dados em Excel. Está fora de serviço e terá de ser restaurada ou encomendada nova aplicação.

**7. O Sistema de CG existente na Consnaval – Construções Navais, Lda é adequado às necessidades da empresa e gera aumento da sua rentabilidade? Abrange todas as áreas?**

Hoje, este sistema em Excel, é adequado face á situação que a empresa atravessa, mas estará obsoleto quando rolarmos a 50% da capacidade instalada. Isto requer muita dedicação e conhecimento profundo da aplicação e da técnica de fabrico para manter a informação actualizada e gerar bons relatórios.

**8. Qual é a importância da implementação do controlo de gestão como fator gerador de aumento de rentabilidade da empresa industrial?**

O controlo de gestão permite-nos conhecer as nossas existências e valorizá-las em moeda comparativa. Quer falando de mercadorias em armazém, em trânsito, ou encomendas pagas. Este é um auxiliar precioso para a elaboração de encomendas e gestão de custos per/ton em armazém. Actuando num ambiente de desvalorização deslizando da moeda, só a indexação a uma divisa poderá sustentar a operação.

**9. O SCG existente tem adesão e apoio por parte da gestão?**

Actualmente, e após a experiência do descalabro do passado recente, foi novamente implantado o anterior sistema profissional de gestão, que foi um sucesso no passado e esperamos poder vir a usufruir em breve caso a informação seja canalizada para o sistema.

**10. A informação em que se baseia o controle é atempada, válida e fiável?**

A informação técnica e de produção é válida e atempada. A informação contabilística normalmente não tem um trimestre de desfasamento.

**11. O responsável pelo SCG desenvolve todas as tarefas inerentes ao cargo?**

Não temos de momento um responsável pelo sistema de controle de gestão.

**12. Existe um sistema de contabilidade interna que informa detalhadamente a evolução dos custos, receitas, ativos e passivos?**

Sim, suportado pelo Primavera. Só fazemos contabilidade geral, não se justificando enveredar pela contabilidade analítica.

**13. É prática recorrente a utilização do Benchmarking?**

No nosso dia a dia somos obrigados a recorrer ao Benchmarking para salvaguardar e adquirir vantagem em relação aos nossos concorrentes mais directos. Desde a informação acerca da evolução do mercado á pontual informação de potenciais clientes, tudo nos serve para ganhar vantagem e aperfeiçoar este negócio.

**14. Existe um processo de elaboração, aprovação e monitorização dos orçamentos?**

Sim, este processo está automatizado no nosso sistema, não deixando espaço a desvios sem a análise e aprovação de um sénior.

**15. Os indicadores - chave do negócio estão identificados de forma a medi-los?**

Todos os indicadores estão identificados. Desde o mais importante Usd/Ton até ao volume do atado de caixas para gestão da logística.